استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

إعداد

إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى

إشراف

أ.د كمال دواني

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
كلية العلوم التربوية

أيار، 2009

التفويض

أنا : إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى

أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي هذه للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم:

التوقيع:

التاريخ:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية** " . بتاريخ:2009/5/25

وأجيزت بتاريخ:

أعضاء المناقشة	التوقيع
1- أ.د كمال دواني- رئيساً ومشرفاً	....
2- أ.د عبد الجبار البياتي – عضواً	....
3- د. عباس عبد مهدي – عضواً	....
4- د. عاطف مقابلة- عضواً خارجياً جامعة عمان العربية للدراسات العليا	....

إهـــــــداء

إلى الشموع التي تشتعل لتنير دربي

إلى الزهور اليانعة التي لا تذبل

إلى من أعطياني العزم والقوة لمتابعة المشوار حتى النهاية

إلى القلوب المليئة بالحب والحنان إلى والديّ الكريمين

أدامهما الله إكليل غار على رأسي ما حييت

إلى إخواني وأخواتي احتراما وتقديرا

إلى عمي الغالي إبراهيم زهدي

إلى كل من شجعني ووقف إلى جانبي

أهدي هذا العمل المتواضع

شكر و تقدير

بعد الانتهاء من هذه الرسالة، يدفعني الوفاء أن أتقدم بالامتنان والشكر العظيم إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور كمال دواني المشرف على هذه الرسالة، لمساندته وتوجيهه وتشجيعه لي طوال فترة إعداد هذه الرسالة، والذي بدعمه وتوجيهه خط لي الطريق، وفتح أمامي الأبواب الموصدة كما وجهني ولا زال نحو مستقبل أكاديمي مشرق بإذن الله.

كما أتقدم بوافر شكري وعظيم امتناني إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة.

الباحث

إبراهيم عبد الفتاح زهدي

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملحقات

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

إعداد

إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى

إشراف

أ.د كمال دواني

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة لاستراتيجيات إدارة الصراع، وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لديهم، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

تألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التمريض بالجامعات الأردنية الخاصة في الأردن وعددها (8) كليات ويعمل فيها (138) عضو هيئة تدريس. وتشكلت عينة الدراسة من خمس كليات تمريض من الجامعات الخاصة اختيرت عشوائيا ، وقد تم شمول جميع أعضاء الهيئة التدريسية في هذه الكليات الخمس لإجراء الدراسة عليهم، وبلغ المجموع الكلي لهؤلاء العاملين (85) فردا. وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث أداتين: **الأولى:**استبانة استراتيجيات إدارة الصراع لقياس درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات

التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

الثانية: استبانة أخلاقيات العمل الإداري لقياس مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يأتي :

- إن استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من الأكثر استخداما إلى الأقل استخداما من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت على التوالي: استراتيجية التعاون بمتوسط حسابي (3.92)، استراتيجية التوفيق بمتوسط حسابي (3.76)، استراتيجية الاسترضاء بمتوسط حسابي (3.36)، استراتيجية الهيمنة بمتوسط حسابي (3.30) ، استراتيجية التجنب بمتوسط حسابي (3.15).
- إن مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة كانت مرتفعة من حيث الاستخدام، وأنهم يعتمدون في سلوكهم الإداري على المعايير الأخلاقية الآتية، مرتبة ترتيبا تنازليا :علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية بمتوسط حسابي (3.80)،علاقة رئيس القسم بالمهنة بمتوسط حسابي (3.72) ، علاقة رئيس القسم بالطلبة بمتوسط حسابي (3.73)
- هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات إدارة الصراع الأربع (التعاون، التوفيق، الاسترضاء، التجنب) وأخلاقيات العمل الإداري. ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الهيمنة ومجالات أخلاقيات العمل الثلاثة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية

الخاصة تعزى لسنوات الخبرة و الرتبة الأكاديمية، وأن تأثير الجــنس اقتــصر علــى استراتيجية التعاون ولصالح الإناث.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة، تعزى لسنوات الخبرة و الرتبة الأكاديمية، وأن تأثير الجنس اقتصر على العلاقة بالطلبة لصالح الإناث.

وبناء على تحليل ومناقشة النتائج خرج الباحث بعدة توصيات من أهمها: إقامة دورات تدريبيــة للإداريين حول أساليب إدارة الصراع وحثهم على إشراك مرؤوسيهم، واستخدام النتــائج فــي تزويد رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة بالتغذية الراجعــة عــن جوانب القوة والضعف في إدارتهم للصراع وبالتالي تعزز جوانب القوة مما يسهم في تحــسين ممارساتهم.

The Strategies of Organizational Conflict Management and Their Relation to the Administrative Work Ethics of the Heads of Departments of Nursing Colleges in Jordanian Private Universities from the Viewpoint of Faculty Staff Members

Prepared by
Ibrahim Abed AL-Fattah Zuhdi Issa

Supervised by
Prof. Dr. Kamal Dawani

Abstract

This study aimed at identifying the degree of using of the heads of departments of nursing colleges in the Jordanian private universities for strategies of conflict management, and their relation to the administrative work ethics, from the viewpoint of the faculty staff members.

The population consisted of all faculty staff members in eight colleges of nursing in Jordanian private universities, which have (138) faculty members. The study sample was composed of five colleges and their all faculty members.

To answer the questions of the study, the researcher used two instruments: The first was :(Questionnaire of Strategies of Conflict Management) to measure the degree of use of the heads of departments the strategies of conflict management from the viewpoint of faculty staff members.

The second was: (Questionnaire of Administrative Work Ethics) to measure the level of the administrative work ethics of the heads of departments of nursing colleges in the Jordanian private universities from the viewpoint of faculty staff members.

The most important results of the study were as follows:

- Conflict management strategies used by the heads of departments of nursing colleges in the Jordanian private universities from the viewpoint of the faculty staff members were, respectively (collaboration, compromise, accommodation, dominance, avoidance).
- The level of the administrative work ethics of the heads of departments of the Jordanian private universities in nursing colleges was high in terms of use, and they adopt in their behavior of administrative ethical standards, the following descending order: the relationship of the heads of departments with the faculty staff members, the relationship of the heads of departments with the professional, the relationship of the heads of departments with the students.
- There is a significant positive correlation at the level of statistical significance ($\infty \leq 0.05$) between the administrative work ethics and strategies (collaboration, compromise, accommodation, avoidance),and the results showed that there was no correlation between the strategy of domination and the relationship with faculty staff members, the relationship with the students, and the relationship with the profession itself.
- There were no significant differences at the level of significance ($\infty \leq 0.05$) as to organizational conflict management strategies of the heads of departments of nursing colleges in the Jordanian private universities due to variables of years of experience and academic level, and that the impact of sex variable was limited to strategic collaboration for the benefit of female.
- No statistically significant differences at the level of significance ($\infty \leq 0.05$) as to administrative work ethics of the heads of

departments of nursing colleges in the Jordanian private universities, due to variables of years of experience and academic level, and that the impact of sex variable was limited to the relationship with the students for the benefit of female students.

Based on the analysis and discussion of the results, the study has concluded the following recommendations:

- Conducting of training courses for administrators on methods of conflict management and encourage them to involve their subordinates.
- Use the results to provide the heads of departments of nursing colleges in the Jordanian private universities for feedback on the strengths and weaknesses in the management of the conflict and thus enhance the strengths thus contributing to the improvement of practices.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة

تتميز العلاقات التنظيمية في المنظمات الحديثة بالتعقيد والتشابك والتداخل، لأن المنظمات الحديثة تعمل من خلال تكامل جميع الأطراف والوحدات المكونة لها وتعاونها، وتعدد الأطراف العاملة في المنظمة والمتعاملة معها يفرز كثيرا من المشكلات.

وتقوم المنظمات على اختلاف أنواعها بإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها من خلال الأفراد والجماعات. وحيثما كان هناك تفاعل بين الأفراد والجماعات فان ظاهرة النزاع أو الصراع حتمية في الجماعات والمنظمات (حريم،2006: 324). ومن الأمور التي تزعج الإدارة في المنظمات الحديثة الصراعات التنظيمية التي تتعرض لها هذه المنظمات وتحد من فاعليتها وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه مختلف الأطراف.

وتعد ظاهرة الصراع في المنظمات الحديثة من أهم معوقات العمل لدى المديرين، فإذا لم يتم استخدام الاستراتيجية المناسبة لإدارتها، فإنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها، بدلا من استثمار هذا الوقت والجهد في أنشطة منتجة، وتشتت جهود العاملين بعيدا عن مسار تحقيق الأهداف وتثبط المعنويات والعزائم، وتضعف روح الفريق بين العاملين (مصطفى،**445:2000**)، ويشير التقرير الذي أصدرته الجمعية الأمريكية للإدارة (American Management Association) إلى انه منذ أكثر من عشرين سنة كان المديرون ونوابهم، يقضون حوالي(**25**%) من أوقاتهم في معالجة النزاعات ضمن المنظمات،أما بالنسبة للإدارات في المؤسسات التربوية فنجد أن هذه النسبة كانت مختلفة تماما وتصل إلى (**50**%) من أوقات الإداريين فيها (Lippitt,1982:66-67).

ونتيجة لسياسات بعض المنظمات وممارساتها في معالجة النزاعات ، فإنها تخلق جوا غير صحي بالمفهوم الأخلاقي، وأكثر من ذلك، فان الجو العام لبعض المنظمات لا يشجع الأتباع على أن يعملوا بطريقة أخلاقية.

وتعد مبادئ الأخلاق وقواعدها من أهم ركائز الحياة، فالأخلاق الفاضلة، هي الدعامة الأولى لحفظ المجتمع، ولقد حثت الديانات السماوية، والشرائع، والقوانين الوضعية، على التمسك بالأخلاق الفاضلة، لأن إنسانية الإنسان تتحقق من خلالها، واستناد سلوك الأفراد إلى مبادئ الخلق وقواعده هو ما يؤدي إلى اتصاف هذا السلوك بصفات الثبات، والتماسك، والتوافق (عبد الحميد والحياري، 1985: 359).

وينطلق التفكير بأهمية أخلاقيات المهنة من احتمال وجود فرص غير محدودة بإساءة استعمال الصلاحيات، والسلطات التقديرية عند مزاولة المهنة، فالتشريعات التي تنظم المهن عموما تنص على أهم الواجبات والمسؤوليات التي يجب أن يلتزم بها المهني. وبذلك، فهي تتعلق جزئيا بالمسؤولية الشخصية التقديرية التي تتأسس في قواعد الأخلاق وعمليات التربية والتعليم، والتدريب، والقدوة الحسنة (الحوراني وطناش،2007: 245).

و تواجه الجامعات الأردنية تحديات مصيرية في هذا القرن، وذلك بفعل التطور الهائل في التكنولوجيا والاتصالات، وتتمثل هذه التحديات في التزايد الملحوظ في أعداد الطلبة الملتحقين بالبرامج الدراسية، واحتدام المنافسة بين الجامعات الأردنية لاستقطاب أعداد أكبر من الطلبة وذلك لتزايد أعداد الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة.

وتلقي هذه المتطلبات عبئا على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وتفرض تغيرا في الدور الذي يجب أن يؤدوه. فالأستاذ الجامعي هو العنصر الأساسي المهيمن في قاعة التدريس،

والمحرك لدوافع الطلبة، والمُشكِّل لاتجاهاتهم، وبهذا فإن استجابات الطلبة هي ردود فعل للسلوك الذي يجسده الأستاذ الجامعي، وبالتالي فإن هذه الاستجابات تتباين بتباين الأساتذة في الجامعة (شحاتة وأبو عميرة ،1994: 237).

ومع التسليم بخطورة دور الأستاذ الجامعي وأهميته، يتشكك بعض المربين في توافر الاستقامة والكمال الخلقي في جميع أساتذة الجامعات. ويذهبون إلى القول بأن هناك ادعاءات تنطلق من داخل أسوار الجامعات، ومن خارجها، تؤكد أن الجامعات والأساتذة فشلوا في ضبط أنماط الحياة الأكاديمية أو إظهار نماذج للسلوك الخلقي اللائق(Callahan,1982: 195).

إن الهدف الرئيس لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات، التي تعد الصرح الأكاديمي الأهم في بناء الإنسان المثقف الواعي القادر على خدمة مجتمعه، هو إثارة دافعية أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب والعاملين في الجامعة نحو التحقيق الفاعل لأهداف الجامعة وضمان فاعليتها.

فرئيس القسم الأكاديمي في الجامعة قدوة للأفراد العاملين معه، وهم جميعا قدوة للطلبة. فالجامعة هي حجر الأساس في بناء المجتمع إذ أنها مسؤولة عن مخرجات إنسانية لها مواصفاتها الخاصة، ولها أيضا دورها البارز في إدارة عجلة الحياة (حمود،2002: 5). وعليه فان تطويرها وزيادة فاعلية أدائها، وقدرتها على تحقيق الأهداف التربوية، ترتبط ارتباطا مباشرا بمستوى الكفاية الإدارية التي يمتاز بها القائمون على هذه الجامعة بمختلف مستوياتها الإدارية.

مما سبق تتضح الأهمية البالغة لأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات، في تطوير الجامعة وزيادة فاعلية أدائها، وقدرتها على تحقيق الأهداف التربوية، وإثارة دافعية أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب والعاملين في الجامعة نحو التحقيق الفاعل لأهداف الجامعة وضمان فاعليتها، ومساعدتها على اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع لما للإدارة الفاعلة للصراع من تأثير في تحسين الأداء التنظيمي للعاملين.

ولما كان التمريض من أكثر المهن حيوية وخصوصية، فهي مهنة إنسانية أخلاقية خادمة للمجتمع، تقوم على التعامل مع حياة الأفراد. ونظرا لما تقوم به كليات التمريض من دور في خدمة المجتمع المحلي من خلال الارتقاء بالصحة، والوقاية من الأمراض، ونقل المعرفة وتطبيقها داخل الحقل الصحي، بحيث ينعكس ايجابيا على الخدمات التمريضية المقدمة للمرضى. لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

مشكلة الدراسة:

تعد ظاهرة الصراع من أهم معوقات العمل لدى المديرين. لأنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها بدلا من استثمار هذا الوقت والجهد في أنشطة منتجة.

وعدم الالتزام بأخلاقيات العمل الإداري من أهم القضايا التي تؤدي إلى هذا الصراع، فالقيادة الأخلاقية التي يمارسها المديرون تؤثر تأثيرا كبيرا في سلوك العاملين وفي رضاهم ونجاحهم وقدرتهم على الاستمرار والتطور، فالنجاح في أي عمل، يعتمد الأسلوب والطريقة الذين تدار بهما تلك الأعمال.

ومن خلال قيام الباحث بتوجيه أسئلة ذات نهايات مفتوحة لعينة استطلاعية من أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة (ملحق 4)، تبين له أن أعضاء الهيئة التدريسية يرون أن رؤساء أقسامهم يعدون أن قوة الفرد لا تستمد من المعرفة والدراية المهنية بقدر ما هي مستمدة من قوته الشخصية المستندة إلى عوامل ومتغيرات خارجية غير المهنة كالمكانة الاجتماعية والعائلية والاقتصادية. والوعود التي تعطى لأعضاء الهيئة التدريسية

في مجال تفويض الصلاحيات واتخاذ القرارات تكون عبارة عن وعود زائفة وخادعة. وهذا أمر يثير مخاطر أخلاقية في العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية. فالفشل في تحقيق هذه الوعود يؤدي إلى إبعاد الأفراد عن أهداف المنظمة والى الصراع. وأن رؤساء أقسامهم يتنازلون عن بعض النقاط تجنباً لعرقلة العمل، وينطلق رئيس القسم من القوانين التي تدعم رأيه في حل المشكلات والنزاعات.

فقد كان ذلك مدعاة للقول بوجود مشكلة حقيقية تحتاج إلى الدراسة. ورأى الباحث أن يقف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة كظاهرة طبيعية وواقعية في ظل التفاعل والحركية العالية بين هؤلاء الأعضاء، لما تفرضه طبيعة النشاطات العلمية من تنافس وحوار ونقاش وتباين وجهات النظر واختلاف الآراء.

لقد دفعت الملاحظات سابقة الذكر الباحث إلى محاولة التعرف إلى طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. ومن هذا المنطلق فان مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

هل هناك علاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والعلاقة بينهما من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
2. ما مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى للجنس و سنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى للجنس و سنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أن موضوع الصراعات التنظيمية من الموضوعات التي بدأت تفرض نفسها على أي مدير في أية منظمة، بل يمكن القول بأن كفاءة المدير وفعاليته تقاس في بعض جوانبها بمدى قدرته على إدارة هذه الصراعات والتعامل معها (رسمي،2004: 443).

تميزت هذه الدراسة بكونها الأولى في الأردن (حسب علم الباحث) والتي تناولت موضوع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري، لذا كان من الأهمية بمكان إلقاء مزيد من الضوء على هذا الموضوع والتعرف إلى أبعاده من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، في محاولة للوصول إلى بعض المقترحات التي تزيد من فعالية عمل رئيس القسم الأكاديمي.

وبشكل أكثر تحديدا فان أهمية الدراسة تتحدد بما يأتي:

1- يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تزويد رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة بالتغذية الراجعة عن جوانب القوة والضعف في إدارتهم للصراع وبالتالي تعزز جوانب القوة مما يسهم في تحسين ممارساتهم.

2- يؤمل أيضا أن تساعد نتائج هذه الدراسة في زيادة استبصار رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة بأهمية أخلاقيات العمل الإداري في سلوك أعضاء الهيئة التدريسية.

3- توفر هذه الدراسة أداتين للبحث قد تكونان مفيدتين للباحثين في هذا المجال.

4- قد تشكل هذه الدراسة أساسا لدراسات أخرى في هذا المجال.

تعريف المصطلحات:

اشتملت الدراسة على عدد من التعريفات المتعلقة بموضوع الدراسة و هي:

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

هي الأساليب السلوكية التي يستخدمها المدير للتعامل مع مواقف الصراع للإبقاء على الصراع إلى الحد المرغوب فيه، والمنبثقة عن بعدين يحددان توجه سلوك المدير في أثناء إدارته للصراع هما: بعد الاهتمام بالذات، وبعد الاهتمام بالآخرين، أو الاثنين معا (Rahim,2001) المشار إليه في قطيشات (2004 : 17).

ويعرف الباحث استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي إجرائياً بأنها:

الأساليب السلوكية التي يستخدمها رؤساء الأقسام في كليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة للتعامل مع المواقف التي يواجهون فيها عدم اتفاق ، وكما تعكسها أداة الصراع المعد لهذا الغرض الذي قام الباحث ببنائه والذي يشير إلى درجة استخدام رؤساء الأقسام في كليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة لاستراتيجيات إدارة الصراع عند إدارتهم للصراعات التي تحدث بينهم وبين أعضاء الهيئة التدريسية للإبقاء على الصراع ضمن المستوى المرغوب فيه، وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية .

وقد اعتمدت الاستراتيجيات الخمس الآتية لإدارة الصراع:

استراتيجية الاسترضاء (Accommodating):

تعبر هذه الاستراتيجية عن اهتمام متدن بالذات واهتمام عال بالآخرين، إذ يهتم الفرد بإرضاء الطرف الآخر والإذعان لمتطلباته على حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية في محاولته لحل مشكلة الصراع (مصطفى،2002 : 450).

استراتيجية الهيمنة (Dominating):

تعبر هذه الاستراتيجية عن اهتمام عال بالذات واهتمام متدن بالآخرين، إذ يستخدم الفرد سلوك القوة والإجبار لتحقيق أهدافه ورغباته دون الاهتمام بأهداف ورغبات الطرف الآخر، وتمثل هذه الاستراتيجية موقف رابح–خاسر(قطيشات،2004: 18).

استراتيجية التجنب (Avoiding):

تتصف هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية، ولهذه الاستراتيجية ارتباط بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع (Owens, 1981:162).

استراتيجية التوفيق (Compromise):

إنها استراتيجية تتصف بالوسطية بين الذاتية والتعاون، وفيها يحاول الفرد إيجاد حل وسط يرضي الطرفين ويشبع اهتماماتهما بشكل جزئي (Owens,1981:162)

استراتيجية التعاون (Collaborating):

تتميز هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة عالية، وفيها يحاول الفرد أن يعمل مع الطرف الآخر في إيجاد حل مقبول يلبي حاجات الطرفين (Owens, 1981:162).

أخلاقيات العمل الإداري التربوي:

المبادئ وأنماط السلوك التي يتمثل بها مديرو ومديرات المدارس في تعاملهم مع المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي، كما أنها تستند إلى مجموعة من القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق أو يتعارف عليها أفراد مجتمع ما حول ما هو الأفضل في التنظيم (ياغي،2001).

ويعرف الباحث أخلاقيات العمل الإداري التربوي إجرائيا بأنها:

المبادئ والممارسات الأخلاقية التي يلتزم بها رئيس القسم الأكاديمي في كليات التمريض بالجامعات الأردنية الخاصة في تعامله مع أعضاء الهيئة التدريسية، والطلبة، والمهنة، وفق ما

تحدده أداة قياس أخلاقيات العمل الإداري المعد لهذا الغرض والذي يشير إلى مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة في تعامله مع أعضاء الهيئة التدريسية ، والطلبة، والمهنة ، وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية .

حدود الدراسة:

يمكن القول بأن نتائج هذه الدراسة قد تتأثر إلى درجة ما بثلاثة أنواع من الحدود وهي: حدود زمانية، حدود مكانية، وحدود بشرية.

الحدود الزمانية:

تتحدد هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه وهو العام الدراسي 2008-2009.

الحدود المكانية:

كليات التمريض بالجامعات الخاصة في الأردن (جامعة عمان الأهلية، جامعة العلوم التطبيقية، جامعة الزرقاء الخاصة، جامعة الزيتونة الأردنية، جامعة فيلادلفيا).

الحدود البشرية:

اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التمريض بالجامعات الخاصة في الأردن.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني
الأدب النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على جزأين: يحتوي الأول منه على الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، ويحتوي الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي جرت في البيئة الأردنية والأجنبية مرتبة تصاعدياً من الأقدم إلى الأحدث.

أولا: الأدب النظري:

إن موضوع الصراعات التنظيمية من الموضوعات التي بدأت تفرض نفسها على أي مدير في أية منظمة، بل يمكن القول بأن كفاءة المدير وفعاليته تقاس في بعض جوانبها بمدى قدرته على إدارة هذه الصراعات والتعامل معها(رسمي،2004: 443). فإذا لم يتم استخدام الاستراتيجية المناسبة لإدارتها، فإنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها، بدلا من استثمار هذا الوقت والجهد في أنشطة منتجة.

1- مفهوم استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

يعد تناول الصراع بالبحث في المنظمة التربوية من الموضوعات الحديثة, التي بدأ الاهتمام بها مؤخرا بشكل كبير، على المستوى العالمي من قبل الإداريين التربويين، وقد اخذ مصطلح الصراع من الكلمة اللاتينية (**conflictu**) التي تعني "التطاحن معا باستخدام القوة" وهي تدل على عدم الاتفاق، أو التنافر، أو التعارض، وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها بعضا مما يؤدي إلى إثارة الصراع (القحطاني، شحادة، 2001: 154).

والصراع لغويا: إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أما كلمة (conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذن يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين مصالح وآراء, أو الخلاف (العميان، 2005: 363).

أما الصراع اصطلاحا: لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم, ومن هذه التعريفات:

عرف الصراع بحسب تأثيره في الأداء التنظيمي إلى: صراع فعال(ايجابي) يؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي وزيادة كفاءته، والصراع المدمر(السلبي) الذي يعيق تحقيق أهداف المنظمة، ويؤدي إلى هدر الموارد، ويؤثر في معنويات الأفراد ويولد عدم الرضا لديهم (Gibson & Ivancevich &Donnelly,1991:297).

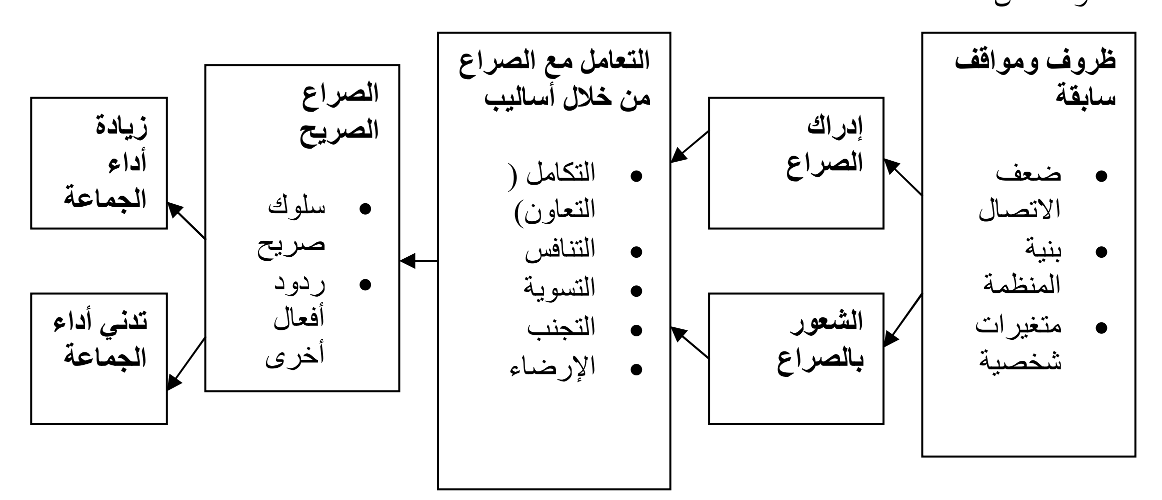
والى عهد قريب كان الصراع ينظر إليه على أنه شر لا يؤدي إلا إلى التدمير والسيطرة والخضوع وليس له إلا الوجه السلبي. أما الوجه الآخر للصراع وهو أنه عامل تحسين وتطوير وحافز على التعلم والتدريب ومساعد للتغلب على الجمود والقصور فالعهد به حديث. وأنه قوة فاعلة ومفيدة شريطة أن يوجه ويدبر بشكل بناء (Negben,1979:18).

يتبين أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم، ولكنه ليس بالضرورة مصطلحا سلبيا، بل أن له أحيانا قيمته الايجابية للنظام. وهذا كله متوقف على طبيعة أثر الصراع على أهداف المنظمة. فإذا ما كان هذا الصراع التنظيمي داعما لهذه الأهداف اعتبر صراع ايجابي بناء. أما إذا كان الصراع عاملا مؤديا إلى إعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذ يعتبر صراع سلبي مخلا بوظائف المنظمة.

مراحل الصراع:

يمر الصراع سواء على المستوى الفردي أم على مستوى المنظمة بخمس مراحل هي: الصراع الكامن، الصراع المدرك، الشعور بالصراع، الصراع المعلن، وما بعد الصراع (Cook & Hunsaker, 2001). كما أشار بوندي Pondy إلى أن الصراع يمر بخمس مراحل هي: الصراع الضمني، الصراع المدرك، الشعور بالصراع، الصراع العلني، ومرحلة ما بعد الصراع العلني (Pondy, 1967: 300-302). في حين أشار روبنز (Robbins) إلى أن تطور عملية الصراع بين الأفراد والجماعات تمر عبر خمس مراحل كما موضح في الشكل(1).

مرحلة(1)	مرحلة (2)	مرحلة (3)	مرحلة (4)	مرحلة (5)
إمكانية التعارض والتناقض	المعرفة والشخصنة	العزم	السلوك	مخرجات الصراع



الشكل (1):عملية الصراع

المصدر: البلبيسي،2003: 38

وفيما يأتي توضيح لمراحل الصراع كما حددها بوندي (Pondy, 1967: 300-302):

1- مرحلة الصراع الضمني:

وهي المرحلة التي تتوافر فيها مسببات الصراع دون حدوثه، ومن أمثلة تلك الحالات المواقف التي يتنافس فيها أعضاء المنظمة على بعض الموارد المحددة، أو في حالات الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة، أو في حالات وجود تعارض أو تناقض وظيفي. وفي كل هذه الحالات لا يطفو الصراع إلى السطح نظرا لانخفاض حدة الصراع أو عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع.

2- مرحلة الصراع المدرك:

تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك أطراف الصراع أن هناك صراعا مرتقبا سوف يحدث، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور الصراع ومدركاته حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

3- مرحلة الشعور بالصراع:

هي المرحلة التي يشعر فيها أطراف الصراع بالظواهر والمؤشرات الدالة على بدء الصراع الفعلي بين الأطراف المختلفة، وبمعنى آخر هي المرحلة التي يترجم فيها الصراع المدرك إلى مقدمات للصراع الفعلي أو العلني.

4- مرحلة الصراع العلني:

وهي مرحلة استخدام السلوك في إظهار الأفعال وردود الأفعال المترتبة على وجود الصراع. ومن أمثلة هذه الأفعال الهجوم أو الانسحاب أو تقديم تنازلات. وفي هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في التفكير في إنهاء أو حل الصراع.

5- مرحلة ما بعد الصراع العلني:

هي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع.وفي كثير من الأحيان يمكن أن يتوصل أطراف الصراع إلى حل دائم وعادل للصراع خاصة في الحالات التي تتساوى فيها مصادر قوة الأطراف المتصارعة، وفي أحيان أخرى يصعب التوصل إلى مثل هذا الحل الدائم العادل ويتم بدلا منه التوصل إلى حلول مؤقتة لحين استجماع القوة لاستكمال الصراع. وفي هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع، وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف إلى جذور المشكلة وحلها.

أسباب الصراع:

تعددت وجهات النظر حول الأسباب المؤدية إلى الصراع، ويقترح كل من هودج و أنتوني (Hodge & Anthony) الأسباب التالية للصراع المشار إليه في (العميان،2005:364-366):

1- التعارض أو التغيير في الأدوار: ويحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في الوقت نفسه. وبالاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فان الشخص يجد من الصعوبة الاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى.

2- التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة: فزيادة الصلاحيات أو نقصها يمكن أن تسبب صراعا للفرد أو الجماعة.

3- التغيير في المركز أو الوضع: قد يسبب التغيير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد واضطرابا في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.

4- حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل: ويقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوموا بالعمل نفسه.

5- التنافس على الموارد: قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على الموارد المتاحة نفسها.

6- الاختلاف في الثقافة: تعرف الثقافة بأنها" مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة يكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو تلك الجماعة. والأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة والتي غالبا ما تقود إلى الصراع بين الأفراد أو الجماعات.

كما أشار سميث ومكيين (Smith & Mckeen,1992) المشار إليه في قطيشات إلى أربعة أسباب للصراع هي: الاختلاف حول أساليب الرقابة، واختلاف الأهداف، وعدم توفر المقاييس الموضوعية لقياس النتائج، وعدم الاتفاق حول الأدوار والمسؤوليات (قطيشات،2004: 39).

أشكال الصراع ومصادره:

يرجع جونسون(Johnson,1978: 305) أشكال الصراع في المدرسة وفي غرفة الصف إلى نوعين رئيسين لا بد من وجودهما مهما اختلفت العوامل والدوافع وتنوعت البيئات، وبغض النظر عن فلسفة المدرسة ووجهات النظر فيها، وهذان النوعان هما صراع الخلاف أو الجدل والمناظرة، وصراع المصلحة.

أما صراع الخلاف/الجدل/المناظرة (Conflict of Controversy) : فان مواقف التعليم مليئة به، بل انه موجود في كل موقف تعليمي أو تنظيمي لأنه يمثل الاختلاف والتعارض في الأفكار والآراء ووجهات النظر وله دور أساسي في التعلم وتكوين المفاهيم واتخاذ القرارات وحل المشكلات، انه قائم بين ما يدركه الفرد وبين المعلومات والأفكار الجديدة الواردة، بين ما هو لديه وبين ما يجد عليه.

أما النوع الثاني من الصراعات في المدرسة وغرف الصف فهو:

صراع المنفعة/المصلحة (Conflict of Interest): وهو الذي يقوم على اختلاف الأفراد في اهتماماتهم وحاجاتهم وقيمهم، أو على افتقارهم لبعض المصادر اللازمة لهم في المدرسة كالقوة أو المال أو السلطة. أو التنافس على المركز أو الدرجة، وهذه الاختلافات حتمية ولا يمكن تجنبها أو تجاهلها تماما مثل الاختلافات في الرأي ووجهات النظر. وأنها وجه من أوجه الحياة وهي موجودة لكي تواجه وتشجع وتدبر بشكل بناء لكي تؤدي إلى تعليم وتعلم فعالين.

أما بالنسبة إلى مصادر الصراع فانه يبدو من المفيد أن نذكر المصادر الآتية والتي تحصرها ماري نقبن (Negben, 1979:19) في مجالات أربعة رئيسة في المدرسة:

1- **مشكلات الاتصال:** كاختلاف دلالات الألفاظ، وعدم كفاية نظام تبادل المعلومات، والضجة، والفوضى.

2- **التنظيمات والترتيبات:** كالافتقار إلى الاستقرار والثبات وسوء توزيع المسؤوليات وعدم وضوح الأهداف.

3- **العوامل الشخصية:** كخصائص الأفراد والمسئولين ومفاهيمهم وحاجاتهم واهتماماتهم.

4- **تفاعلات التنافس والنشاطات التي بطبيعتها تثير الصراع وتعززه** مثل حب السيطرة.

وهذه العوامل موجودة في كل تنظيم عامة وفي كل مدرسة على درجات مختلفة وبنسب مختلفة مما يجعل من الممكن القول أن الصراع بأشكاله المختلفة موجود في كل مؤسسة تعليمية، ولكنه موجود لكي يواجه ويدبر لا لكي يتجاهل أو يترك أو يكبت.

آثار الصراع التنظيمي:

الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم، ولكنه ليس بالضرورة مصطلحا سلبيا، بل أن له أحيانا قيمته الايجابية للنظام، وفيما يأتي توضيحاً لذلك:

أ- الآثار الإيجابية:

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالأثر الايجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ويعد عنصرا فعالا في التغيير، ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثا عن حل مشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوو الميول العدوانية.
- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشكلات الفعلية في المنظمة.

ب- الآثار السلبية:

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث نتيجة لمشكلات شخصية بين الأفراد وينتج عنه ردود فعل غير سليمة.

إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق ، وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة ، ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يأتي :

- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.
- يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة ، أو القيام بترويج إشاعات كاذبة.

جوانب الصراع:

أشار الأدب المتعلق بمفهوم الصراع إلى أن له جانباً وظيفياً بناءً يؤثر ايجابيا في تحقيق أهداف الجماعات والمنظمة، وجانب آخر غير وظيفي وغير بناء يؤدي إلى الخلل الوظيفي. وفيما يأتي توضيح لكل منهما:

الصراع الوظيفي أو البناء:

هو صراع حول جوهر العمل،يؤدي إلى تطوير طرق واستراتيجيات عمل جديدة بين العاملين،ويمكن أن يؤدي إلى كسر حدة الجمود والتخلف الإداري السائد في منظمة ما، وهو وسيلة لتوجيه جهود العاملين للتجديد والابتكار. ويقع بين الجماعات في المنظمة (Cook & Hunsaker,2001: 384)، وتأتي أهميته في كونه يعمل على جذب نظر المديرين الى بعض الجوانب الايجابية التي يمكن أن تتحقق نتيجة الصراع وأثر ذلك على أداء العاملين (Schermerhorn, et al ,2000: 376).

الصراع غير الوظيفي أو غير البناء:

هو الصراع الذي يؤدي إلى تشتت جهود المديرين ويؤدي إلى إهدار الموارد التنظيمية، ويكون تأثيره على مخرجات أداء الجماعة بصورة أكبر من تأثيره على الأفراد أنفسهم، إذ يكون تركيز الأفراد على الانجازات الفردية أكثر من الانجازات الجماعية (Buchanan & Huczynski,1997: 638)، وقد يقود إلى الصراع الوجداني بين الأفراد ويعمل على سيادة روح الشك وعدم الثقة بين العاملين وترسيخ المشاعر السلبية، فيتصف العمل بضعف التفاعل والتعاون بين الأفراد، مما يعيق من تحقيق الأهداف، ويتدنى مستوى الرضا الوظيفي، ويزداد التغيب عن العمل وتقل الإنتاجية، لذا على الإداري أن ينتبه للصراع غير البناء (Schermerhorn, 2000: 377).

أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه، وان انعدام الصراع أو وجود مستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود، ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة فهو المطلوب (العميان، 2005 ،381)

وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع أو إزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم في ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعدما، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم (عباينة،1995: 39).

ويمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات. تتضمن المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة، وتتضمن

المجموعة الثانية تغييرات هيكلية، أما المجموعة الثالثة فتتضمن عددا من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية (العميان،2005: 382) و (سليمان، 1995: 42).

الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي:

يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسة لنشوء الصراع، ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة، وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع وفتح قنوات الاتصال بينهم، ويمكن استخدام نظام الحوافز الفرعية لمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلي، وليس الأهداف الفرعية داخل هذا النظام.

الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي:

من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع ما يأتي:

1- إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.

2- تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات، وجعلها معتمدة على نفسها، لأن فرص حدوث الصراع تتزايد بين المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها.

3- تبادل الموظفين، حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.

4- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي:

لقد استعرضا هودج وأنثوني (Hodage & Anthony) الطرق التالية لحل الصراع:

1- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع. وهذا الأسلوب يكبت الصراع لذا فانه مشكوك في فعاليته.

2- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.

3- التجنب والانسحاب. وهنا يعمد أحد الأطراف أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهة الصراع.

4- التوفيق بين أطراف الصراع. وذلك عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع للتحرك نحو حلول وسط مقبولة من الأطراف المعنية.

5- المجابهة، وهنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه وذلك عن طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها.

أما ماري باركر فوليت (Mary Parker Follett) فقد قدمت عرضا لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يأتي:

1- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.

2- التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.

3- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية. وتُعِد فوليت أن الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها فهو الذي يقدم حلا حقيقيا للصراع.

وعرضت كيلي (Kelly) الأساليب الآتية لحل الصراع:

1- التفاوض: وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.

2- التوسط: وهي عملية اللجوء إلى طرف محايد للمساعدة في حل الصراع يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية.

3- التحكيم: وهناك نوعان من التحكيم: التحكيم الاختياري والتحكيم الإجباري. فالتحكيم الاختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع. في حين أن التحكيم الإجباري يفرض بموجب القوانين والأنظمة.

وبشكل عام فان أغلب الحلول التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية والمنطق والتأثير السلوكي للأفراد والجماعات وفتح الحوار بين الأطراف المتصارعة عوضا عن كبت الصراع في محاولة للوصول إلى حلول مرضية لأطراف الصراع المعنية.

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: Organizational Conflict Management Strategies

نظرا لأهمية إدارة الصراع في المنظمات المختلفة فقد أولى الباحثون أمثال توماس و كيلمان (Thomas & Kilmann) ، و رحيم (Rahim) عملية إدارة الصراع أهمية كبيرة لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة من خلال تصميم نماذج متعددة تعين الأفراد على كيفية إدارتهم للصراع، ولهذا تعددت وتنوعت استراتيجيات إدارة الصراع حسب المستوى الذي يحدث فيه، ومن بين هذه النماذج.

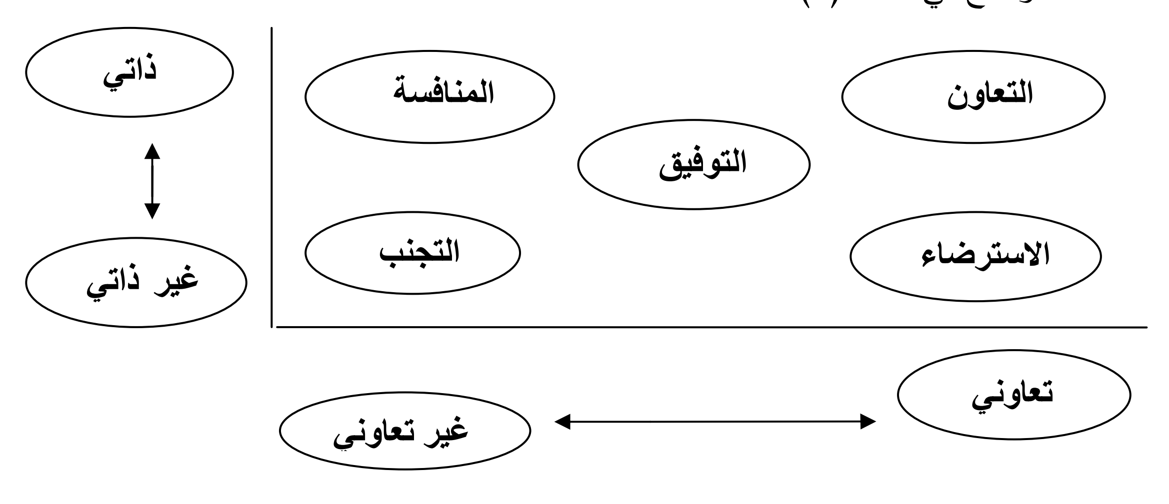
أنموذج توماس و كيلمان Thomas & Kilmann:

وهو عبارة عن مخطط له بعدان يحددان سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:

1- **بعد التعاون (Cooperativeness):** ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

2- **بعد الذاتية (Assertiveness):** ويمتد من درجة متدني التأكيد على الذات إلى درجة عالي التأكيد على الذات، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته.

وعلى أساس هذا التحليل يحدد الأنموذج خمس استراتيجيات لإدارة الصراع، كما هو موضح في الشكل(2):



الشكل (2)

مخطط استراتيجيات إدارة الصراع كما حددها توماس وكيلمان

Source: Thomas, K& Kilmann, R. (1974) Thomas-Kilmann Conflict MODE Instrument, p.9

1- **استراتيجية المنافسة Competitive** : تتصف هذه الاستراتيجية باهتمام عالٍ بالنفس على حساب اهتمامات الآخرين، ويمثل أعلى درجات منحى الذاتية ويعني (عالي التأكيد على الذات وغير تعاوني).

2- **استراتيجية التجنب Avoidant:** تتصف هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية، ولهذه الاستراتيجية ارتباط بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع،وفيه اهتمامات الطرفين مهملة ويمثل أدنى درجات كل من المنحنيين ويعني (لا تعاون ومتدني التأكيد على الذات).

3- **استراتيجية الاسترضاء Accommodative** : تتصف هذه الاستراتيجية باهتمام متدن بالنفس واهتمام كبير بالآخرين، حيث يتابع الفرد اهتمامات الآخرين على حساب اهتماماته هو، ويمثل أعلى درجات منحى التعاون (تعاوني ومتدني التأكيد على الذات).

4- **استراتيجية التوفيقCompromise:** إنها استراتيجية تتصف بالوسطية بين الذاتية والتعاون، وفيه يحاول الفرد إيجاد حل وسط يرضي الطرفين ويشبع اهتماماتهما بشكل جزئي، ويمثل الدرجات المتوسطة لكل من المنحنيين ويعني (التعاون و التأكيد على الذات معا بشكل جزئي).

5- **استراتيجية التعاونCollaborative:** تتميز هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة عالية، وفيه يحاول الفرد أن يعمل مع الطرف الآخر في إيجاد حل مقبول يلبي حاجات الطرفين. ويمثل أعلى درجات كل من المنحنيين ويعني (تعاوني و عالي التأكيد على الذات).

أنموذج رحيم:

لقد صنف رحيم (Rahim) كما جاء في (قطيشات،54:2004) استراتيجيات إدارة الصراع على بعدين هما:

1- **بعد الاهتمام بالذات:** الذي يشير إلى توجه سلوك الفرد نحو إرضاء ذاته واهتماماته فقط

2- **بعد الاهتمام بالآخرين:** الذي يشير إلى توجه سلوك الفرد نحو إرضاء الآخرين والاهتمام بمصالحهم

وتمثل هذه الأبعاد اتجاهات الدافعية للفرد أو توجهاته خلال الصراع، وبربط هذين البعدين تنتج خمس استراتيجيات محددة لإدارة الصراع كما يوضحها الشكل (3).

أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع

الشكل (3) **أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع**

المصدر: قطيشات،54:2004

1- **التكامل:** تعبر هذه الاستراتيجية عن اهتمام عال بالذات وبالآخرين، إذ يوجد تعاون مشترك بين أطراف الصراع من خلال الانفتاح وتبادل المعلومات والاتصال المفتوح، ودراسة أسباب الصراع بصورة تشاركيه من اجل التعرف على المشكلة الحقيقية.

2- **الاسترضاء:** تعبر هذه الاستراتيجية عن اهتمام متدن بالذات واهتمام عال بالآخرين، إذ يهتم الفرد بإرضاء الطرف الآخر والإذعان لمتطلباته على حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية في محاولته لحل مشكلة الصراع.

3- **الهيمنة:** تعبر هذه الاستراتيجية عن اهتمام عال بالذات واهتمام متدن بالآخرين، إذ يستخدم الفرد سلوك القوة والإجبار لتحقيق أهدافه ورغباته دون الاهتمام بأهداف ورغبات الطرف الآخر، وتمثل هذه الاستراتيجية موقف رابح–خاسر.

4- **التجنب:** تعبر هذه الاستراتيجية عن اهتمام متدن بالذات وبالآخرين، وهي تعبر عن انسحاب الفرد وهروبه من مواجهة الصراعات وحل المشكلات.

5- **التسوية:** وتعبر هذه الاستراتيجية عن اهتمام متوسط بالذات وبالآخرين، إذ يحاول الإداري الوصول بأطراف الصراع إلى نقطة الوسط من خلال تخلي أطراف الصراع عن بعض رغباتهم للوصول إلى حل مقبول للطرفين.

ولكل استراتيجية مواقفها المناسبة وغير المناسبة لاستخدامها، والشكل (4) يوضح هذه المواقف:

الإستراتيجيات	المواقف المناسبة	المواقف غير المناسبة
التكامل	• تفيد عند تعامل الإداري مع المشكلات المعقدة كأهداف المنظمة وسياستها والتخطيط طويل الأمد. • تخصص للخروج بحل أفضل للمشكلة من خلال دمج أفكار الإداري مع أفكار الطرف الآخر للصراع. • تطبق بنجاح عند توفر الالتزام لدى أطراف الصراع. • تفيد عند توافر الوقت الكافي لحل المشكلة. • تخصص عند عدم قدرة أحد طرفي الصراع حل المشكلة.	• لا تلائم المهمات البسيطة أو المشكلات العابرة. • لا تخصص عند عدم توفر الوقت الكافي وحاجة الإداري إلى اتخاذ قرار فوري. • غير مناسبة في حال عدم اكتراث المرؤوسين بالمخرجات. • لا تفيد الإداري عند عدم امتلاك الطرف الآخر لمهارة حل المشكلات.
الإسترضاء	• تفيد عند اعتقاد الإداري أنه على خطأ • تفيد إذا كانت قضية الصراع هي ليست ذات أهمية للطرف الآخر. • تتناسب عند رغبة الإداري في التسامح من أجل الحصول على منفعة من الطرف الآخر مستقبلاً. • تفيد في حال أن المكانة والموقع الوظيفي أقل وأضعف من مكانة وموقع الطرف الآخر. • تستخدم حين اعتقاد الإداري بأهمية الحفاظ على العلاقات.	• لا تتناسب إذا كان الإداري يعتقد أنه على حق. • لا تستخدم إذا كان الإداري يعتقد أنه على حق. • لا تستخدم إذا كانت قضية الصراع ذات أهمية للإداري. • لا تتناسب إذا كان الطرف الآخر هو المخطئ أو لا أخلاقي.
الهيمنة	• مناسبة إذا كان الموضوع جزائيا وتافها أو روتينيا في العمل. • تخصص إذا كان موضوع الصراع هاما للإداري ومصلحة العمل.	• لا تناسب الموضوعات المعقدة. • لا تفيد إذا كان موضوع الصراع لا يشكل أهمية

	• تفيد عند حاجة الإداري إلى اتخاذ قرار عاجل ورغبته بعدم مشاركة الطرف الآخر باتخاذه لمعرضته المضرة بالقرار. • تفيد الإداري كإجراء للتعامل عند تطبيق الطرف الآخر أساليب غير معروفة. • تستخدم للتغلب على عناد المرؤوسين عند اتخاذ قرار قيم لمصلحة العمل. • تخصص عند عدم توفر الخبرة لدى المرؤوسين في اتخاذ القرار.	للإداري وليس بحاجة إلى قرار فوري. • لا تفيد عند امتلاك طرفي الصراع نفس قوة السلطة. • لا تتناسب عند امتلاك المرؤوسين درجة عالية من الكفاءة والجدارة.
التجنب	• مناسبة إذا كان موضوع الصراع لا يستحق الذكر. • تفيد في حال احتمالية أن استخدامها له منفعة وتأثير على المشكلة أكبر من مواجهتها لحلها. • تتناسب عند العمل على تهدئة طرفي الصراع.	• لا تفيد إذا كان موضوع الصراع ذا أهمية للإداري. • لا تخصص إذا كانت مسؤولية اتخاذ القرار تقع على عاتق الإداري. • لا تفيد إذا كانت الطرف الآخر غير راض عن تأجيل مشكلة ينبغي حلها ويرغب بحثها. • لا تخصص إذا كان الموضوع يتطلب التنبه لسلوك الطرف الآخر.
التسوية	• تفيد عندما تكون أهداف طرفي الصراع تستأثر بالاهتمام المتبادل. • تخصص في حال أن الطرفين يمتلكان قوة متعادلة في العمل الإداري. • تفيد عند عدم التمكن من الوصول إلى اتفاق. • تخصص عند عدم نجاح أسلوب التكامل في حل مشكلة الصراع.	• لا تخصص إذا كان أحد الأطراف أقوى من الآخر. • لا تتناسب إذا كانت المشكلة معقدة وتحتاج إلى أسلوب جذري لحل المشكلة.

الشكل (4): **المواقف المناسبة وغير المناسبة لاستراتيجيات إدارة الصراع**

البلبيسي،2003: 48 المصدر:

من خلال التحليل السابق لاستراتيجيات إدارة الصراع بين الأفراد يتبين أن الكتاب والباحثين قد تناولوا سبلا متباينة لإدارة الصراع، وقد اقترحوا استراتيجيات متعددة لإدارة الصراع ، إن هذا التعدد في استراتيجيات إدارة الصراع إنما يعكس حقيقة وجود الصراع كظاهرة تنظيمية ثابتة ومستقرة في معظم المنظمات،ومن ثم ظهور الحاجة إلى إدارته بشكل علمي.

وتكمن فعالية الإداري في كيفية استخدامه لاستراتيجية إدارة الصراع في مواقف الصراع المتعددة لتحقيق قدر معتدل من الصراع الوظيفي المتعلق بجوهر العمل والمحافظة عليه في المهام غير الروتينية، والتقليل منه في المهام الروتينية، والتخفيف من حدة الصراع الانفعالي في المهام الروتينية وغير الروتينية.

2- أخلاقيات العمل الإداري:

يتميز العصر الذي نعيشه اليوم، بصفات وخصائص تميزه عما سبق من عصور، و يتسم العالم اليوم بسرعة التغيير تلك السمة التي أضحت ميزة لجميع أوجه النشاط البشري وإدارته للمنظمات المختلفة. إذ تشيع في هذا العصر غلبة النزاعات المادية، وسيطرتها على كثير من مجالات الحياة وأنشطتها، دون مراعاة لأي قيم روحية أو أخلاقية بل أضحى استغلال هذه القيم سمة تميز إدارة المنظمات عامة.

مفهوم أخلاقيات العمل الإداري:

الخُلق لغة: لفظ يُطلق على الطبع أو السجية، وهو يُشكّل صورة الإنسان الباطنة مثلما يُشكل الخلق – بفتح الخاء وسكون اللام – صورة الإنسان الظاهرة (ابن منظور،1981).

واصطلاحاً : يعرفه حجة الإسلام أبو حامد الغزالي بأنه (هيئة في النفس راسخة، عنها تصدر الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية (الغزالي، 1990 :68).

والأخلاق هي مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ، وتمييز ما هو صواب وما هو خطأ (عبود ،2000 : 18).

وهي منطلقات للتمييز بين ما هو جيد – الفضيلة – وبين ما هو سيء – الرذيلة – غير أن تشارلز وجونز(**Charles & Jones**) يشيران في كتابهما الإدارة الاستراتيجية إلى أن الغرض من الأخلاق في مجال العمل ليس فقط لتعلم الفرق بين الصواب والخطأ، ولكن لتسليح الأفراد بالأدوات اللازمة للتعامل مع تعقيد السلوك الأخلاقي، تلك الأدوات التي يمكن أن يستخدموها للتفكير والتعرف أثناء التطبيق الأخلاقي للقرارات الاستراتيجية (**Charles & Jones, 2001:112**). وعليه يمكن القول إن الأخلاق وسيلة لتدريب الأفراد على فن التعامل مع السلوك المنظم، ومن هذه التعريفات تعد الأخلاق (Ethics) وليدة ثقافة المجتمع، التي تعد بدورها ناتج البناء الاجتماعي، ومن ثم نجد ربطاً وثيقاً بين أخلاقيات الإدارة والمكون الاجتماعي، ذلك البُعد الذي يُشكل السلوك الإداري في المنظمات. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن أخلاق المجتمع تعد أساس أخلاقيات الإدارة، كما أن أخلاقيات الإدارة تنبع من أخلاقيات المجتمع، ذلك لأن الإدارة لا تقوم على فراغ، بل هي بيئة حية متفاعلة بين المنظمة ووسطها.

وتقاس حضارة الأمم والشعوب بأخلاقها كما قال الشاعر:

وإنما الأمم الأخلاق ما بقيت   فإن هُمُ ذهبت أخلاقهم ذهبوا

والأخلاق مقدمة على العلم، لأن العلم دون أخلاق لا ينفع، وهذا ما يستشف من دعوة الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم (اللهم إني أعوذ بك من علم لا ينفع)، وهو العلم الذي لا يقوم على الأخلاق والقيم الفاضلة لإصلاح المجتمع وتسخير الحياة لعبادة الله في الأرض.

وعرف ريو بيارز (Rue Byars) أخلاقيات الإدارة بأنها: مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح وما هو خطأ. ونلاحظ في هذا التعريف

أن الصحيح والخطأ معايير نسبية تختلف من مجتمع لآخر ما لم تحكمها مرجعية عليا تعترف لكمالها جميع المجتمعات البشرية. أما دراكر (Drucker,1995) يعرفها على أنها :العلم الذي يعالج الاختيارات العقلية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف. (دراكر، 1995: 488).

وعليه يمكن تعريف أخلاقيات الإدارة بأنها مجموعة القيم والمبادئ الفاضلة والمعايير الصادقة والتي تشتق من العقيدة الصحيحة وتحكم السلوك الإداري لتحقق كفاءة المنظمة ورضا أصحاب المصلحة.

وتعد القيادة على مستوى الإدارة متطلبا أساسيا، فالإداري الناجح هو الذي يمتلك صفات القائد الإداري الناجح التي تجعله قادرا على أداء دوره القيادي بفعالية وكفاءة. فعند الحديث عن أخلاقيات الإدارة فإن الحديث بالضرورة يكون عن أخلاقيات القيادة.

وان فهم طبيعة القيادة مرتبط بالحس الأخلاقي. بمعنى أن أهداف المجموعة التي يفترض أن تكون أهداف القيادة يجب أن تكون أهدافا أخلاقية وعملية انجازها هي عملية أخلاقية ملتزمة بأهداف المهنة وأخلاقياتها، "إذ قيل أن الأخلاق هي قلب القيادة" (دواني،1:2000).

ويعد القائد الأخلاقي مسؤولا عن زيادة الوعي لدى إتباعه تجاه كل ما هو صحيح وجيد وهام وجميل في المجتمع، كما يعد ذلك القائد مسئولا كذلك عن الارتقاء بطموحات أتباعه تجاه تحقيق أحلامهم الذاتية ، وذلك بغرس المثل الأخلاقية العالية في نفوسهم، وبإقناعهم بأن يتجاوزوا مصالحهم الذاتية لخير جماعتهم أو مجتمعهم. (Bass, 1998: 171)

وقد جاءت النظرية التحويلية لبيرنز (Burns) لتهدف إلى رفع مستوى الأفراد ليتجاوزوا المصلحة الشخصية تحت شعار المصلحة العامة، وتسعى لتغيير اتجاهات الأفراد وقيمهم من الذاتية إلى الغيرية. حيث أن جوهر القيادة التحويلية إثارة تبادلية ترتقي بالأتباع

وتحولهم إلى قادة والقادة إلى رموز أخلاقية.فهي قيادة أخلاقية ولكنها ليست وعظية أو خطابية فهي قيادة تنبع من الحاجات الجوهرية للأتباع وطموحاتهم وقيمهم (Wren, 1995:101).

ولقد تزايد الاهتمام بأخلاقيات المهنة خلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي وذلك بسبب الممارسات غير الأخلاقية التي يمارسها بعض الموظفين، مثل قضايا الاستهتار بالقوانين، والضرب بها عرض الحائط ، وانعدام مفهوم الواجب ، وأزمة الضمير والانتهازية والارتجال والوصولية والرشوة والمحسوبية والتجسس ، وإفشاء أسرار الوظيفة، وإساءة استخدام السلطة، ومحاباة الآخرين على حساب المصلحة العامة والنفاق والأنانية والتعصب، كل هذه الصفات ما كانت لتظهر في مجتمعنا، لو لم نبتعد عن مكارم الأخلاق (عبيدات،2000).

وتمثل القيم الأخلاقية شأنا كبيرا لدى القائد التربوي، ومن أفضل التعريفات التي تتعلق بالقيم هي أنها تمثل الأفكار والمعتقدات، التي تؤثر على توجهاتنا وخياراتنا وتصرفاتنا، وهي التي ترشدنا أثناء صنع قراراتنا وتعيننا على تحديد نوعية تلك القرارات (Somers,1993: 16).

أما الأخلاقيات في الإدارة، فهي تمثل سلوك العاملين في إطار العمل الإداري، فالسلوك الإداري أو الوظيفي، ما هو إلا مظهر من مظاهر السلوك الإنساني، الذي يتأثر بما يسود البيئة الاجتماعية من أنظمة وقيم وتقاليد وعادات، والمجتمعات البشرية تسعى دائما إلى تحقيق الفضيلة ومكارم الأخلاق، عن طريق ترسيخ وتهذيب الأخلاق والتربية السليمة التي تنادي بغرس القيم والمبادئ الأخلاقية للنفوس، وتدريب الجوارح والممارسة اليومية اليقظة الدائمة بما يتفق ونظام المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وإنما تزدهر حضارات الأمم بمقدار تمسكها بأخلاقها وقيمها السائدة. (العثيمين، 1994 :42).

إن التزام الموظف بأخلاقيات العمل مرتبط بأخلاقياته كإنسان وبما اكتسبه من مهارات ومعارف وسلوك في حياته العامة، وهذا ما يوضح أهمية تلقي الموظف لجرعات تدريبية في أخلاقيات العمل لتأصيل هذا المفهوم ولتكون الأخلاقيات الإيجابية جزءا رئيساً من ثقافته الوظيفية والسلوك التنظيمي الذي يتبعه، كما لا يمكن إغفال دور المديرين في ترسيخ وتعزيز هذا المفهوم لدى المرؤوسين الذين سيلتزمون استجابة لمن سبقوهم. ناهيك عن ضرورة وجود الأنظمة والتعليمات الواضحة والمحددة والتأكيد على تطبيقها لضبط أخلاقيات العمل فهذا له دور بارز وفعال في تمسك الموظف بالمسلك الأخلاقي شيئا فشيئا حتى يصبح ذلك السلوك الإيجابي المتبع هو الحالة الطبيعية المستمرة التي يكون عليها الموظف في كل الأحوال (طرخان،2003).

وعليه فتبدو الأخلاق أمرا في حياتنا ضروريا للفرد والمجتمع على حد سواء، فهي تساعد على إيجاد التوافق والانسجام بين حاجات الفرد الخاصة، وبين متطلبات العيش في وسط الجماعة التي ينتمي إليها، وتشكل بالتالي الضابط لجميع أنواع السلوك على المستوى الفردي والجماعي ونستطيع بموجبها الحكم على مدى التوافق والانسجام بين أخلاق الفرد وبين مبادئ الجماعة ومعاييرها، فإذا كانت متوافقة مع هذه المبادئ والمعايير، كانت تلك الأخلاق بالنسبة للجماعة أخلاقا حسنة وايجابية، و إلا كانت مخالفة لمبادئ الجماعة ومعاييرها وعندئذ تكون أخلاقا لا يقبلها الجميع.

ويرى فولمير (Fulmer) أن لأخلاقيات الإدارة أربع نظريات هي:

1- النظرية التجريبية: وتقوم هذه النظرية على أن الأخلاق تشتق من التجربة الإنسانية وأن ما هو أخلاقي أو غير أخلاقي يعتد به من خلال الاتفاق العام وهذا ما لا يتحقق إلا بالتجربة أولاً وأن ما يحدد ويقاس من عوامل هذه التجربة يحقق الوصول إلى ذلك الاتفاق ثانيا.

2- النظرية العقلانية: وتقوم على أن العقل يمتلك القدرة على تحديد ما هو جيد وما هو سيء، وأن هذه التحديات المنطقية هي أكثر استقلالاً عن التجربة وبالتالي فان حل المشكلات الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلاني، وان التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك.

3- نظرية الحدس: وترى هذه النظرية أن الأخلاق لا تشتق بالضرورة من التجربة أو المنطق وإنما بما يمتلكه الفرد بشكل فطري وتلقائي من حدس كقدرة ذاتية على التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ وأن سوء التصرف الأخلاقي يعود الى البيئة السيئة والتربية الناقصة وغير السليمة وعوامل التنشئة غير الملائمة.

4- نظرية الوحي: وترى هذه النظرية أن تحديد الخطأ والصواب أعلى من الإنسان، وأن الله يخبر الإنسان بالمبادئ التي تساعده على تحديد ما هو صحيح وما هو خطأ، وهذا ما فعلته الأديان السماوية، وهكذا فإن المديرين في تصرفاتهم وقراراتهم الإدارية يتأثرون بهذه النظريات، كما يتأثرون بمتطلبات بيئة الأعمال التي يعملون فيها، مما يلقي بظلاله الكثيفة على طريقة العمل بكل نظرية من هذه النظريات (Fulmer, 1978: 43-44).

وعلى صعيد المفاهيم والممارسات يمكن التمييز بين نوعين من الأخلاقيات:

أ- **أخلاقيات المبدأ:** وهي تقوم على القيم المطلقة النهائية التي لا توسط ولا مساومة ولا مبادلة فيها سواء بين الصواب والخطأ أم بين صواب أفضل من صواب، أم بين الوصول إلى أقصى درجات الكمال في القيم. فالصدق مطلوب سواء أكان ذلك على حساب الذات أم على حساب المجتمع.

ب- أخلاقيات الواجب: وهي تقوم على القيم النسبية ، فالوسيلة والأساس فيها ما هو محدد في بيئتها المحدودة فهي مفهوم قانوني تنظيمي بالنسبة للعاملين ويتعلق بما تحدده لوائح أنظمة المؤسسات من واجبات (عبود،75:2000).

تعد الأخلاق الفاضلة مادة بناء المنظمات وأساس تقدمها ورمز ثقافتها وحضارتها، وهي ما استحسنته الفطرة السليمة، واتفقت عليه جميع الأعراف البشرية والرسالات السماوية حتى ختمت بأكملها أساساً لحسن الخلق، وهي رسالة الإسلام الخالدة على يد أكمل الناس خلقاً وخلقاً المصطفى (صلى الله عليه وسلم).

فإذا كانت العبادات في الإسلام لعصمة وتزكية الجانب الروحي في الإنسان من الضلال وإتباع الهوى، فالأخلاق هي السياج الحصين لتنمية الجانب المادي فيه، واللازم لتعامله مع البيئة من حوله، وبهذا المنهج فإن الإنسان قادر على قيادة منظماته المختلفة على هدىً من الحق والعدل والخير(الغزالي، 1990).

ثانيا: الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع:

أ-الدراسات العربية:

دراسة العبابنة (1996) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل العمداء في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم تطوير أداة لقياس خمسة أساليب لإدارة الصراع بالاعتماد على نظرية الشبكة الإدارية والأدب المتصل، وتكونت عينة الدراسة من (309) من أعضاء هيئة التدريس العاملين ضمن الكليات الأكاديمية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل العمداء من الأكثر استخداما إلى الأقل استخداما، هي: (التجنب، والإجبار، والمجاملة، والتعاون، والتوفيق)، ولم تجد الدراسة اثر لمتغير الجنس باستثناء الأثر الموجود على أسلوب التجنب وقد كان لصالح الإناث، ولم تجد الدراسة اثر لمتغير الكلية باستثناء الأثر الموجود على أسلوب التعاون وكان لصالح الكليات الإنسانية، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لمتغير الخبرة التدريسية ولمتغير الرتبة الأكاديمية ولمتغير الجامعة.

دراسة الخضور (1996) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أنماط إدارة الصراع المنظمي التي يتبعها مديرو المدارس الأساسية الحكومية في مديريتي تربية المفرق الأولى والثانية كذلك معرفة اثر متغير الخبرة والجنس والمؤهل العلمي على هذه الأنماط، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق. وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (178) مدير ومديرة. وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت استبانة توماس وكيلمان التي ترجمها بواب(1986). وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب التسوية (التوفيق) كان أكثر استخداماً، يليه أسلوب التعاون ثم التجنب فالمجاملة. وتبين أن ذوي الخبرة القصيرة يستخدمون نمط التسوية أكثر من ذوي الخبرة المتوسطة والطويلة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة

إحصائيا على أنماط إدارة الصراع تعزى لمتغير المؤهل العلمي باستثناء الفرق الدال الموجود على نمط المجاملة وكان لصالح حملة الماجستير.

دراسة عويس (2002) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون، والكشف عن استراتيجيات إدارة الصراع المتبعة في المدارس. تكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية والخاصة ومديراتها في المحافظة والبالغ عددهم (118) من القطاعين العام والخاص. وتم استخدام أداتين للكشف عن الأنماط القيادية الأولى تم تطويرها في جامعة اليرموك اعتمادا على مقياس منيسوتا (Minnesota) وهي أداة تعكس النمط القيادي للمستجيب، أما الأداة الثانية التي استخدمت للكشف عن استراتيجيات إدارة الصراع وهي أداة توماس وكيلمان. ولتحليل البيانات إحصائياً تم احتساب النسب المئوية ومربع كاي وكان من ابرز النتائج ما يلي:

إن استراتيجيات إدارة الصراع المتبعة والتي تقع فوق المتوسط الحسابي فكانت اثنتين، هي التسوية وهي استراتيجية تقع بين الحزم والتعاون، والمشاركة وهي استراتيجية وسطية تستخدم لإرضاء الطرفين. أما الثلاثة الباقية فكانت دون الوسط (الحزم، التجنب، والمجاملة).

دراسة المومني (2003) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المعلمين والمديرين واثر كل من الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والإقليم، على تحديد أسلوب إدارة الصراع، وتكونت عينة الدراسة من (290) مديرا ومديرة، و (609) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية وقد تم بناء أربع أدوات لجمع المعلومات عبارة عن استبانات لقياس المناخ التنظيمي السائد في المدارس، وقياس أسلوب إدارة الصراع من وجهتي نظر المعلمين والمديرين، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج آلاتية: أن أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديري

المدارس الثانوية من الأكثر استخداما إلى الأقل استخداما من وجهة نظر المديرين فهي: الأسلوب التعاوني، والتشاركي، والتوفيقي التكيفي، والتنافسي، والتجنبي، أما من وجهة نظر المعلمين فكانت: التعاوني، والتجنبي، والتشاركي، والتوفيقي التكيفي، والتنافسي. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع الخمسة. كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأسلوب التجنبي تعزى للمؤهل العلمي لصالح المؤهل أقل من بكالوريوس. عدم وجود فروق دالة إحصائيا في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس وفق تصورات المديرين والمعلمين.

دراسة البلبيسي (2003) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف علاقة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي وتكونت عينة الدراسة من (56) مدرسة ثانوية عامة للذكور والإناث أي بنسبة (14%) تقريباً من المجتمع الأصلي للدراسة، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (560) معلماً ومعلمة. وقد استخدمت ثلاث أدوات للدراسة، الأولى مقياس رحيم للصراع التنظيمي المعدل من قبل الباحث نفسه والثاني مقياس الالتزام التنظيمي في المنظمات التربوية لقياس مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، والثالث بقياس مستوى الروح المعنوية للمعلمين وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

إن جميع استراتيجيات إدارة الصراع تستخدم من قبل المديرين والمديرات في المدارس الثانوية العامة وفق تصور معلميهم .وبينت الدراسة أن الاستراتيجيات من الأكثر استخداما إلى الأقل استخداماً كانت على الترتيب : (التكامل، والتسوية، والتجنب، والهيمنة، والإرضاء).

دراسة قطيشات (2004) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة توفر الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ودرجة استخدامهم لاستراتيجيات إدارة الصراع أو

العلاقة بينهما، من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم. وتكونت عينة الدراسة من (95) مدير ومديرة أي بنسبة (100%) من المجتمع الأصلي للدراسة و (380) معلماً ومعلمة أي بنسبة (15%) من المجتمع الأصلي للدراسة، وقد استخدمت أداتين للدراسة، الأولى لقياس درجة توفر الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية والثانية لقياس درجة استخدام مديري المدارس الثانوية لاستراتيجيات إدارة الصراع ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديري المدارس الثانوية من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً من وجهة نظر المديرين كانت على التوالي (التوفيق، والمنافسة، والتعاون، والتجنب، والاسترضاء)، أما من وجهة نظر المعلمين فكانت على التوالي (التعاون، والتوفيق، والمنافسة، والاسترضاء ، والتجنب).

ب-الدراسات الأجنبية:

دراسة ماكنتيري (Mcintyre,1993) هدفت هذه الدراسة إلى إجراء مقارنة بين وجهتي نظر المديرين والمديرات ووجهة نظر مرؤوسيهم تجاه إدارة الصراع، كذلك هدفت الدراسة إلى معرفة أثر بعض المتغيرات على وجهة نظر المديرين والمرؤوسين تجاه إدارة الصراع، وتكونت عينة الدراسة من (54) مديرا و(55) مديرة بالإضافة إلى (372) من المرؤوسين منهم (173) ذكرا و(199) أنثى، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: المديرون يستخدمون أسلوب التعاون والتوفيق والاسترضاء بشكل كبير، وذلك من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم. المديرون يستخدمون أسلوبي المنافسة والتجنب أكثر من المديرات وذلك من وجهة نظر المرؤوسين, المديرات يستخدمن أسلوب الاسترضاء أكثر من المديرين. كان ترتيب الأساليب المستخدمة حسب ما يراه المديرون والمرؤوسون كالتالي: التعاون، التوفيق، الاسترضاء، المنافسة، والتجنب.

دراسة نواكاوسكي(Nowakowski, 1995) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الجنس على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية ومديراتها، وتكونت عينة الدراسة من (200) مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بواقع (100) ذكر و(100) أنثى. واستخدم الباحث أداة لجمع المعلومات عبارة عن استبانة قام بتطويرها وقد أوضحت نتائج الدراسة: أن هناك أثرا للجنس على أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديري ومديرات المدارس الثانوية، حيث أن الذكور كانوا أكثر استخداما لأسلوب التعاون، وأسلوب التوفيق، بينما الإناث أكثر استخداما لأسلوب المنافسة في إدارة الصراع التنظيمي.

دراسة هنكن وكيستون ودي (Henkkin & Cistone & Dee, 2000) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأساليب المفضلة لحل الصراع لدى مديري هذه المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (103) مديرا من مديري المدارس الواقعة في المدن الحضارية بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: نادرا ما يلجأ المديرون إلى استخدام استراتيجية التجنب في إدارة الصراعات التي تحصل في المدارس. أكثر الاستراتيجيات استخداما من قبل المديرين هي استراتيجية التعاون. استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة حسب تفضيلات المديرين لها هي: استراتيجية التعاون، المنافسة، والتجنب. كلما زاد عدد المشاركين في حل الصراع زاد اللجوء إلى استراتيجية التعاون كأسلوب للحل.

دراسة ولت (Welt, 2000) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما إذا كان هناك فروق بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الشاملة والمدارس المتوسطة، وذلك من خلال إجراء مقارنة بين الاستراتيجيات التي يستخدمها كل منهم، وكانت

أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (34) مدير مدرسة شاملة و(39) مدير مدرسة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس المتوسطة يمارسون استراتيجية التوفيق في إدارتهم للصراع أكثر من مديري المدارس الثانوية الشاملة، أما بالنسبة للاستراتيجيات الأخرى التي بحثتها الدراسة وهي استراتيجية التعاون، الاسترضاء، التجنب، والمنافسة ليس هناك فروقا دالة إحصائيا بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الشاملة، والمدارس المتوسطة لهذه الاستراتيجيات.

الدراسات المتعلقة بأخلاقيات العمل الإداري:

أ-الدراسات العربية:

دراسة عبويني (1997) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أخلاقيات التعليم في جامعة اليرموك، ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك تفاوت بين وجهات نظر الطلبة وأعضاء هيئة التدريس حول أخلاقيات التعليم، وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) لاستجابات الطلبة تعزى لمتغير الكلية لدى أعضاء هيئة التدريس، وعزي هذا الفرق لصالح كلية الشريعة.

دراسة اللوزي (1998) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى السلوك الأخلاقي لدى الأفراد العاملين في القطاع العام في الأردن، وأثر كل من (الجنس والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والعمر ومسمى الوظيفة والخبرة) في تقدير هذا السلوك.

وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية مهمة في تقدير السلوك الأخلاقي لدى الأفراد العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن تعزى لجميع المتغيرات المستخدمة، باستثناء متغير الجنس لكل بعد من أبعاد مقياس السلوك الأخلاقي الخمسة.

كذلك أظهرت النتائج أن مجال الأبدية (الإصرار) قد احتل المرتبة الأولى على مقياس تقدير السلوك الأخلاقي لدى العاملين في القطاع العام، يليه مجال البيئة المادية ثم الإجبار والرقابة فالسلامة الشخصية، بينما احتل مجال تضارب المصالح المرتبة الأخيرة على مقياس السلوك الأخلاقية.

دراسة غباشنة (1999) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر كل من متغيرات الجنس (جنس المدير)، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة وأثر التفاعلات الثنائية بين تلك المتغيرات في مدى التزام المعلمين بأخلاقيات مهنة التعليم، وسعت إلى معرفة أثر المركز الوظيفي(مشرف، مدير) في درجة تقدير مدى هذا الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: عدم وجود أثر لمتغير (جنس المدير، مؤهله العلمي، سنوات خدمته، درجة تقدير المديرين لمدى التزام معلمي التربية المهنية بأخلاقيات مهنة التعليم وعدم وجود أثر للتفاعلات الثنائية فيها، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير المشرفين والمديرين تعزى للمركز الوظيفي على المقياس ككل.

دراسة حيدر (2001) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أخلاقيات مهنة التعليم، ومدى التزام المعلمين بهذه الأخلاقيات من وجهة نظر المديرين والمعلمين والطلبة، وأثر كل من متغيري (الجنس والخبرة) حول مدى التزام المعلمين بأخلاقيات مهنة التعليم، وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية. وتحليل التباين الأحادي واختبار T- test لمعرفة ما إذا كان هناك فرق في رؤية المعلمين والمديرين، حول مدى التزام المعلم بأخلاقيات مهنة التعليم وفق متغير الخبرة، وكذلك لمعرفة الفرق بين آراء المعلمين والمديرين والطلبة ثم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية. وقد كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر عينة البحث حول مدى التزام المعلمين بأخلاقيات المهنة لصالح المديرين. كما كشفت النتائج وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المديرين والمعلمين حول مدى التزام المعلمين بأخلاقيات المهنة يعزى لمتغيري الخبرة والجنس.

دراسة طرخان (2003) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في الأردن وعلاقتها بسلوكهم القيادي، وتكونت عينة الدراسة من (406) معلم ومعلمة ، وقد قام الباحث باستخدام أداتين للدراسة الأولى أداة أخلاقيات العمل الإداري، والثانية أداة السلوك القيادي، حيث قام الباحث بتطويرهما ليناسب واقع مدارس وكالة الغوث في الأردن، وقد توصلت الدارسة للنتائج التالية:

إن مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن يعتمدون في سلوكهم الإداري على المعايير الأخلاقية التالية، مرتبة ترتيبا تنازلياً استنادا لدرجة تأثيرها في سلوكهم، علاقة المدير بالمعلمين، علاقة المدير بالمهنة نفسها، علاقة المدير بالقوانين والأنظمة المدرسية المرعية، علاقة المدير مع المجتمع المحلي، علاقة المدير بالطلبة.

هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لأثر عامل الجنس لصالح الإناث، فيما يتعلق بالالتزام بأخلاقيات العمل الإداري.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لأثر الخبرة لصالح ذوي الخبرات الطويلة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لأثر المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير فما فوق.

ب- الدراسات الأجنبية:

دراسة موهر (Mohr,1989) هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد: درجة فهم المدير والمعلمين والمشرفين، للسلوك الأخلاقي في إدارات المدارس. درجة الاختلاف في توقعات السلوك الأخلاقي والفهم بالنسبة لمديرها والمشرفين والمعلمين الذي يعملون تحت إمرته في مواقف أخلاقية معينة، وقد أظهرت النتائج هذه الدراسة ما يأتي: لا يوجد اختلاف جوهري في توقعات وفهم السلوك بالنسبة لكل من المديرين والمشرفين في المدارس الابتدائية.

وجود أثر للمدير والأفراد الذين يعملون تحت إمرتهم .

دراسة كيث شبيغل وزملائها (keith –spiegel et al., 1993) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن السلوك الخلقي للأستاذ الجامعي، وتحديد وجهة نظر الطلبة في هذا السلوك من (200) طالب وطالبة في مرحلة البكالوريوس في جامعة تقع في منطقة ريفية. وكانت أداة هذه الدراسة عبارة عن استبانة مكونة من (107) فقرات تتعلق كل واحدة منها بسلوك ذي مضمون خلقي للأستاذ الجامعي. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الطلبة تعزى إلى الجنس في ست فقرات، وكانت الإناث الأكثر ميلا في تقديرهن لاعتبار هذه الممارسات بأنها لا خلقية تماما، وهي: يتجاهل الدلائل والشواهد في عمليات الغش لدى الطلبة ويصدر تعليقات أو تحرشات جنسية بحق طالب/طالبة من الجنس الآخر والطالب لا يرغب في هذا ويصرح لطالب/طالبة من الجنس الآخر بأنه منجذب نحوها جنسيا،ويقوم بعرض فيلم يؤثر على نفسيات بعض الطلبة أو يؤدي بهم للإحباط ولا يشعرهم مسبقا بمضمون الفيلم، ويلزم الطلبة بمشاهدة فيلم عن تقنية زراعة الأدمغة للقرود، ويلزم الطلبة خلال النقاش الصفي بالكشف عن معلومات شخصية بحته، ويلزم الطلبة باستعمال تقنية الصدمة الكهربائية على فئران التجارب.

دراسة مارنبرغ (Marnburg,1998) احتوت هذه الدراسة على تحليل نظري ونقاس لأصول ومنطقيات أخلاق العمل، وكذلك فحص تجريبي للسلوك الأخلاقي في جامعة نورجيان فلقد احتوى الجزء النظري على القضايا الأساسية في أخلاقيات العمل.

الهياكل الأخلاقية الرئيسة والمسؤوليات التعامدية بالرجوع إلى أسس العقلانية للنماذج المعرفية وناقشت الدراسة أيضا القضايا التربوية مثل الحذر، الحكمة، الاحتراس لقضايا رئيسة، كما عالجت مفهوم النظرية التنظيمية وكيف تحسن التنظيمات من سلوكها الأخلاقي. أما الجزء التجريبي من هذه الدراسة، فلقد كان مبنيا على المسح البريدي لخريجي هذه الجامعة، في اختصاصات الهندسة، وإدارة الأعمال، والاقتصاد، في شركات ترويجية واحتوت على حوالي (499) خريجا، في قياس الاتجاهات الأخلاقية، والمعرفة الفلسفية وسلوك القرار وبينت الدراسة، أنه لا يوجد نمو في الاتجاهات والعقلانية فيما يتعلق بالعمر والخبرة وتوصلت إلى الاستنتاج، بأن للجامعات مسؤولية عظيمة، في تزويد المجتمع المحلي بأخلاقيات الوظيفة.

دراسة بيرش وزملاؤها (birch et al., 1999) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد السلوك المتوقع من الأستاذ الجامعي في إحدى الجامعات الأمريكية بغرض رسم إطار أو نموذج للأستاذ الجامعي الخلقي. وخلصت الدراسة إلى أن (90%) فأكثر من الأساتذة المشاركين قيم تسعة أنماط من السلوك باعتبارها لا خلقية، أي أنها لا خلقية تماما أو أنها لا خلقية بشكل عام. وقد صنفت أربعة أنماط منها ضمن مجال التقييم والاختبارات. وصنفت ثلاثة أنماط أخرى ضمن مجال العلاقة بين الاستاذ الجامعي والطالب. وهناك مجالان صنفا ضمن مجال النشاطات التدريسية، وأظهرت الدراسة أيضا إلى أن (80 – 89%) من الأساتذة المشاركين قيم ثمانية أنماط من السلوك بانها لا خلقية، وكانت ضمن مجال التقييم والاختيارات. وتم تصنيف سلوكين باعتبارهما لا خلقيين ضمن مجال العلاقة بين الأستاذ الجامعي والطالب. وهناك سلوك واحد

صنف ضمن مجال متنوع، وهو: يستعمل تجهيزات الجامعة ومواردها لمصلحته الشخصية، وتوصلت الدراسة أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية يمكن أن تعزى إلى الجنس بشكل عام، ولكن هناك ثلاث فقرات أظهرت فروقا تعزى إلى الجنس، فالذكور أكثر ميلا من الإناث لاعتبار سلوك الأستاذ الجامعي المتعلق بتجنب المشاركة في اللجان الجامعية أو عدم دعم مهمة الجامعة ووظيفتها التربوية سلوكا أكثر خلقية. بينما كانت الإناث أكثر ميلا من الذكور لاعتبار السلوك المتمثل في تقليل متطلبات المادة الدراسية للطالب الذي يتحمل مسؤوليات عائلية أو يعمل في أثناء الدراسة، لا خلقيا.

دراسة مورجان وكورشجين (morgan and korschgen, 2001) هدفت هذه الدراسة إلى فحص الفروق بين تصورات أعضاء هيئة التدريس والطلبة لدرجة خلقية سلوك أعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات الأمريكية العامة. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق بين تصورات أعضاء هيئة التدريس والطلبة لدرجة خلقية أنماط السلوك التالية: يسعى للشعبية من خلال عقد امتحانات سهلة ويقبل عمولة مالية عند طباعة كتاب جامعي مقرر ويستعمل أسلوب الاهانة خلال المحاضرات وينغمس في علاقة جنسية مع احد طلبته ، فأعضاء هيئة التدريس ينظرون لهذه الأنماط من السلوك بأنها لا خلقية أكثر مما ينظر إليها الطلبة. بينما يرى الطلبة أن بعض أنماط السلوك لا خلقية أكثر مما يراها أعضاء هيئة التدريس ، وهي: يستعمل مذكرات وملاحظات قديمة في محاضراته، وينتهك الثقة التي يرنو إليها الطلبة، ويقوم بتدريس مادة غير متمكن منها علميا بشكل تام .

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الصراع يمكن القول بان هناك اتفاقا عاما بينها حول:

1- معظم الدراسات السابقة خاصة التي جرت في البيئة الأردنية استخدمت إما أدوات أجنبية لقياس استراتيجيات إدارة الصراع مثل أداة رحيم، وأداة توماس وكيلمان، أو قام الباحث بتطوير الأداة معتمدا على نظرية أجنبية ومن هذه الدراسات دراسة الخضور(1996)، ودراسة عويس(2002)، ودراسة البلبيسي(2003). باستثناء دراستي المومني(2003) وقطيشات (2004) حيث قاما ببناء الاستبانة، وفي الدراسة الحالية قام الباحث أيضا ببناء أداة الدراسة بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة.

2- معظم الدراسات السابقة تناولت خمس استراتيجيات لإدارة الصراع باستثناء دراسة الخضور(1996) التي تناولت أربع استراتيجيات فقط لإدارة الصراع هي: التعاون، التسوية، التجنب، والمجاملة، ودراستي نواكاوسكي (Nowakowski,1995) ، وهنكن وكيستون ودي هنكن وكيستون ودي (Henkkin & Cistone & Dee,2000) اللتين تناولتا ثلاث استراتيجيات فقط لإدارة الصراع .

3- معظم الدراسات السابقة ركزت على رصد أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديري المدارس وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، والكلية. أو علاقتها بالمناخ التنظيمي، الأنماط القيادية، الروح المعنوية. أو الكفايات المهنية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع ولكن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث الموضوع، إذ لم يجد الباحث دراسة واحدة تعنى بأخلاقيات العمل الإداري.

4- معظم الدراسات السابقة ركزت على رصد أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديري المدارس باستثناء دراسة عبابنة (1996) حيث ركزت على رصد أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفي الكليات الأكاديمية، أما في الدراسة الحالية فكانت في الجامعات الخاصة ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وفي كلية متخصصة (كلية التمريض).

أما فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت موضوع أخلاقيات العمل الإداري:

معظم الدراسات السابقة ركزت على رصد واقع أخلاقيات العمل الإداري المستخدمة من قبل مديري المدارس باستثناء دراسة عبويني (1997) حيث ركزت على رصد واقع أخلاقيات العمل الإداري في جامعة حكومية في الأردن ، وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، والكلية. ولكن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث الموضوع، إذ لم يجد الباحث دراسة واحدة تعنى بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمتغير آخر.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة و الإجراءات

تضمن هذا الفصل طريقة الدراسة وإجراءاتها ، واشتمل على وصف لمنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداتي الدراسة والإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدق الأدوات وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة.

منهجية الدراسة

استخدم الباحث المنهج المسحي الارتباطي، وتم اعتماد هذا المنهج لملاءمته لطبيعة الدراسة من حيث جمع البيانات والمعلومات وتحليلها والربط بينها.

مجتمع الدارسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية في كليات التمريض بالجامعات الأردنية الخاصة في الأردن وعددها ثماني كليات ويعمل فيها (138) عضو هيئة تدريس. والجدول (1) يبين توزع مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حسب الجنس والجامعة.

الجدول (1)

توزع مجتمع الدراسة حسب الجنس والجامعة

الجامعة	الجنس	عضو هيئة التدريس	النسبة المئوية	المجموع
جامعة الزرقاء الخاصة	ذكر	6	%35.3	17
	أنثى	11	%64.7	
جامعة الزيتونة الأردنية	ذكر	12	%33.3	36
	أنثى	24	%66.7	
جامعة العلوم التطبيقية	ذكر	6	%27.2	22
	أنثى	16	%72.8	
جامعة عمان الأهلية	ذكر	1	%6.6	15
	أنثى	14	%93.4	
جامعة فيلادلفيا الخاصة	ذكر	2	%14.2	14
	أنثى	12	%85.8	
جامعة الإسراء الخاصة	ذكر	1	%17	6
	أنثى	5	%83	
جامعة البترا الخاصة	ذكر	3	%20	15
	أنثى	12	%80	
جامعة جرش الخاصة	ذكر	5	%39	13
	أنثى	8	%61	

عينة الدراسة:

اختيرت عشوائيا خمس كليات تمريض من الجامعات الخاصة، وقد تم شمول جميع أعضاء الهيئة التدريسية في هذه الكليات الخمس لإجراء الدراسة عليهم، وبذلك بلغ المجموع الكلي لهؤلاء العاملين (104) فردا. والجدول (2) يبين ذلك:

الجدول(2)

توزع عينة الدراسة حسب الجنس والجامعة

الجامعة	الجنس	عضو هيئة التدريس	النسبة المئوية	المجموع
جامعة الزرقاء الخاصة – كلية التمريض	ذكر	6	%35.3	17
	أنثى	11	%64.7	
جامعة الزيتونة الأردنية – كلية التمريض	ذكر	12	%33.3	36
	أنثى	24	%66.7	
جامعة العلوم التطبيقية – كلية التمريض	ذكر	6	%27.2	22
	أنثى	16	%72.8	
جامعة عمان الأهلية – كلية التمريض	ذكر	1	%6.6	15
	أنثى	14	%93.4	
جامعة فيلادلفيا الخاصة – كلية التمريض	ذكر	2	%14.2	14
	أنثى	12	%85.8	

الجدول (3)

التكرارات والنسب المئوية لخصائص العينة

الخصائص		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	21	24.7
	أنثى	64	75.3
الخبرة	أقل من 6 سنوات	43	50.6
	6–10 سنوات	26	30.6
	أكثر من 10 سنوات	16	18.8
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	16	18.8
	أستاذ مساعد	36	42.4
	مدرس	33	38.8

يوضح الجدول (3) خصائص أفراد العينة، إذ تشير نتائج الجدول إلى أن العينة اشتملت على 21 عضو هيئة تدريس ذكر بنسبة وصلت إلى (24.7%)، و64 عضو هيئة تدريس أنثى بنسبة وصلت إلى(75.3%).

كذلك بينت نتائج الجدول أن فئة الخبرة الأكثر شيوعاً بين أعضاء هيئة التدريس هي أقل من 6 سنوات، إذ بلغ عددهم في هذه الفئة 43 ونسبتهم (50.6%)، تلتها فئة أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم خبرة ما بين 6-10 سنوات، إذ بلغ عددهم 26 ونسبتهم (30.6%).

وتشير نتائج الجدول أيضا أن الرتبة الأكاديمية الأكثر شيوعاً هي رتبة أستاذ مساعد، إذ بلغ عدد أفراد هذه الفئة 36 ونسبتهم (42.4%)، تلتها فئة المدرس حيث بلغ عددهم 33 ونسبتهم (38.8%).

أداتا الدراسة:

تحقيقا لهدف الدراسة تم بناء أداتين:

أداة الدراسة الأولى: لقياس درجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع

قام الباحث ببناء أداة الدراسة الأولى وهي عبارة عن استبانه أولية للتعرف إلى درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، من خلال توجيه أسئلة ذات نهايات مفتوحة لعينة استطلاعية من أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة ملحق (4) ، إضافة إلى مراجعة الأدب النظري ، والاستعانة بعدد من الاستبانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، منها استبانة المومني (2003)، و قطيشات (2004)، والبلبيسي (2003) ، إضافة إلى الاسترشاد بتوجيهات الأستاذ المشرف.

وقد تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من قسمين:

القسم الأول: ويتضمن معلومات عامة عن المستجيبين وتمثل هذه المعلومات المتغيرات المستقلة في الدارسة وهي: الجنس، الرتبة الأكاديمية، الخبرة.

القسم الثاني: ويضم فقرات تقيس استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقد اشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على (60) فقرة موزعة على خمسة مجالات على النحو الآتي :

المجال الأول: استراتيجية الاسترضاء ويتألف من (13) فقرة.

المجال الثاني: استراتيجية الهيمنة ويتألف من (12) فقرة.

المجال الثالث: استراتيجية التجنب ويتألف من (14) فقرة.

المجال الرابع: استراتيجية التعاون ويتألف من ست فقرات.

المجال الخامس: استراتيجية التوفيق ويتألف من (15) فقرة.

صدق الأداة

للتأكد من صدق الأداة قام الباحث باستخدام صدق المحتوى للتحقق من صدق الأداة وذلك بعرضها على عشرة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون درجة الدكتوراه ملحق (2) ، وطلب منهم الحكم على درجة ملاءمة الفقرات تحت كل مجال من المجالات المعدة في الاستبانة، وطلب منهم أيضا الحكم على مدى دقة الصياغة وسلامة اللغة ووضوح المعنى، وإضافة أو حذف أو تعديل أي فقرة من الاستبانة، وبعد استعادة ردود المحكمين، تمت مراجعتها والأخذ بما ورد فيها من ملاحظات، فعدلت صياغة بعض الفقرات من حيث اللغة، والصياغة، ووضوح المعنى، ونقلت بعض الفقرات من مجال إلى آخر، وتم إلغاء بعض الفقرات. وبناء على ذلك أصبح مجموع الفقرات (48) فقرة من أصل (60) فقرة.

ويبين الملحق (3) الاستبانة في صورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بالتأكد من ثبات الأداة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) ، إذ قام الباحث بتوزيعها على عينة عشوائية من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة مرتين بفارق أسبوعين بين المرة الأولى والثانية،وقد تم استخراج معامل الثبات لها، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون، وكانت قيمة معامل الثبات للأداة ككل (0.82) ، ولاستراتيجية الاسترضاء (0.88) ، واستراتيجية الهيمنة (0.86) ، واستراتيجية التجنب (0.91) ، واستراتيجية التعاون (0.89) واستراتيجية التوفيق (0.81) وبعد ذلك تم استخدام معادلة **كرونباخ – ألفا (Cronbach -Alpha)** ، وقد بلغت قيمة معامل الثبات لاستراتيجية الاسترضاء (0.853) ، واستراتيجية الهيمنة (0.852) ، واستراتيجية التجنب (0.843) ، واستراتيجية التعاون (0.958) واستراتيجية التوفيق (0.947). والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4)

قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها، بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار وكرونباخ ألفا

المجال	ثبات أداة الدراسة (معامل ارتباط بيرسون)	قيمة كرونباخ ألفا
استراتيجية الاسترضاء	0.88	0.85
استراتيجية الهيمنة	0.86	0.85
استراتيجية التجنب	0.91	0.84
استراتيجية التعاون	0.89	0.96
استراتيجية التوفيق	0.81	0.95
الأداة ككل	0.82	

أداة الدراسة الثانية: لقياس مستوى أخلاقيات العمل الإداري.

قام الباحث بتطوير استبانة أخلاقيات العمل الإداري بالاعتماد على استبانة طرخان (2003)، بعد تكييفها لكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة. حيث كانت الاستبانة

مكونة من خمس مجالات و (72) فقرة، فعدلت صياغة بعض الفقرات من حيث وضوح المعنى، ونقلت بعض الفقرات من مجال إلى آخر، وتم إلغاء بعض الفقرات. وبناء على ذلك أصبح مجموع المجالات ثلاثة مجالات، ومجموع الفقرات (52) فقرة من أصل (72) فقرة.

وهي عبارة عن استبانه أولية للتعرف إلى مستوى أخلاقيات العمل الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وقد تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من قسمين:

القسم الأول: ويتضمن معلومات عامة عن المتسجيبين وتمثل هذه المعلومات المتغيرات المستقلة في الدارسة وهي: الجنس، الرتبة الأكاديمية، الخبرة.

القسم الثاني: ويضم فقرات تقيس واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقد اشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على (67) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات على النحو الآتي:

المجال الأول: علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية ويتألف من (27) فقرة.

المجال الثاني: علاقة رئيس القسم بالطلبة ويتألف من (11) فقرة.

المجال الثالث: علاقة رئيس القسم بالمهنة ويتألف من (29) فقرة.

والملحق (1) يبين الاستبانة بصورتها الأولية.

صدق الأداة

للتأكد من صدق الأداة قام الباحث باستخدام صدق المحتوى للتحقق من صدق الأداة وذلك بعرضها على عشرة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون درجة الدكتوراه ملحق(2)، وطلب منهم الحكم على درجة ملاءمة الفقرات تحت كل مجال من المجالات المعدة في الاستبانة، وطلب منهم أيضا الحكم على مدى دقة الصياغة وسلامة اللغة ووضوح المعنى، وإضافة

أو حذف أو تعديل أي فقرة من الاستبانة، وبعد استعادة ردود المحكمين، تمت مراجعتها والأخذ بما ورد فيها من ملاحظات، فعدلت صياغة بعض الفقرات من حيث اللغة، والصياغة، ووضوح المعنى، ونقلت بعض الفقرات من مجال إلى آخر، وتم إلغاء بعض الفقرات. وبناء على ذلك أصبح مجموع الفقرات (52) فقرة من أصل (67) فقرة.

ويبين الملحق (3) الاستبانة في صورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بالتأكد من ثبات الأداة باستخدام طريقة الاختبار و إعادة الاختبار (test-retest)، إذ قام الباحث بتوزيعها على عينة عشوائية من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة مرتين بفارق أسبوعين بين المرة الأولى والثانية،وقد تم استخراج معامل الثبات لها، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون، وكانت قيمة معامل الثبات للأداة ككل (0.94) ، ولمجال علاقة رئيس القسم بأعضاء هيئة التدريس (0.82) ،ومجال علاقة رئيس القسم بالطلبة (0.80) ،ومجال علاقة رئيس القسم بالمهنة (0.86) ، وبعد ذلك تم استخدام معادلة **كرونباخ – ألفا (Cronbach - Alpha)** ، وقد بلغت قيمة معامل الثبات لمجال علاقة رئيس القسم بأعضاء هيئة التدريس (0.968)، ومجال علاقة رئيس القسم بالطلبة (0.904) ، ومجال علاقة رئيس القسم بالمهنة (0.956) . والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5)

قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها،بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار وكرونباخ ألفا

المجال	ثبات أداة الدراسة (معامل ارتباط بيرسون)	قيمة كرونباخ ألفا
علاقة رئيس القسم بأعضاء هيئة التدريس	0.82	0.97
علاقة رئيس القسم بالطلبة	0.80	0.90
علاقة رئيس القسم بالمهنة	0.86	0.96
الأداة ككل	0.94	

وللإجابة عن فقرات الاستبانة وحساب استجابات أفراد العينة، تم استخدام تدرج خماسي حسب نظام ليكرت على النحو التالي:

دائما = 5 غالبا = 4 أحيانا= 3

نادرا = 2 أبدا = 1

متغيرات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على ثلاثة متغيرات مستقلة وهي:

1- الجنس وله مستويان: (ذكر، أنثى).

2- سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات:

- أقل من 6 سنوات،
- من6-10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات.

3- الرتبة الأكاديمية ولها ثلاثة مستويات:

- أستاذ دكتور،
- أستاذ مساعد،
- مدرس.

وعلى متغيرين تابعين هما:

- درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

- مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية – متغير تابع.

إجراءات الدراسة:

قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- لقد بلغ عدد الاستبانات التي تم استرجاعها (96) استبانه، حذفت رتبة أستاذ مشارك لقلة عدد أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون هذه الرتبة وعددها خمس استبانات ، وأسقطت منها الاستبانات غير المكتملة وغير الصالحة، وعددها ست استبانات. وبذلك بلغ المجموع الكلي لهؤلاء العاملين (85) فردا. والجدول (4) يبين ذلك:
- بعد التأكد من صدق أداتي الدراسة وثباتهما، تم الحصول على الموافقات اللازمة لتطبيق الدراسة في خمس كليات تمريض في خمس جامعات أردنية، والملحق(5) يبين ذلك.
- تم توزيع الإستبانة على أفراد عينة الدراسة،والبالغ عددهم (104) فردا من أعضاء هيئات التدريس في الكليات الخمس.
- تم تفريغ الاستبانات المسترجعة في جداول خاصة تمهيدا لتحليلها ومعالجتها إحصائيا.
- تم تحديد درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع ومستوى أخلاقيات العمل الإداري في الكليات الخمس إلى ثلاثة مستويات:

1- متوفرة بدرجة متدنية/ مستخدمة بدرجة متدنية.
2- متوفرة بدرجة متوسطة/ مستخدمة بدرجة متوسطة.
3- متوفرة بدرجة عالية/ مستخدمة بدرجة عالية.

وذلك استنادا إلى المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{القيمة العليا للبديل_ القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}} =$$

$$\frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وفي ضوء هذه النتيجة تكون درجة الممارسة على النحو الآتي:

1. متوفرة بدرجة متدنية/ مستخدمة بدرجة متدنية = 1 + 1.33 = 2.33 وتحديدا من (1 – أقل من 2.33).
2. متوفرة بدرجة متوسطة/ مستخدمة بدرجة متوسطة = 2.33 + 1.33 = 3.66 وتحديدا من (2.33 – أقل من 3.66).
3. متوفرة بدرجة عالية/ مستخدمة بدرجة عالية = 3.66 + 1.33 = 5 وتحديدا من (5-3.66)

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث الوسيلة الإحصائية المناسبة لكل سؤال.

1- معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا، بهدف التحقق من ثبات أداتي الدراسة.

2- السؤالان الأول والثاني استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

3- السؤال الثالث معامل ارتباط بيرسون.

4- السؤالان الرابع والخامس ، تحليل التباين الأحادي لاستخراج الفروق بين متغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية) واختبار t لاستخراج الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين الجنسين.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية وفقا لأسئلتها وهي كما يأتي:

أولا: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة لاستراتيجيات إدارة الصراع بشكل عام، ثم لكل استراتيجية من استراتيجيات إدارة الصراع الخمس، والجدول (6) يبين ذلك:

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً

استراتيجيات إدارة الصراع	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الاستخدام
استراتيجية التعاون	3.92	0.90	1	مرتفعة
استراتيجية التوفيق	3.76	0.71	2	مرتفعة
استراتيجية الاسترضاء	3.36	0.75	3	متوسطة
استراتيجية الهيمنة	3.30	0.74	4	متوسطة
استراتيجية التجنب	3.15	0.67	5	متوسطة

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (6) أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن رؤساء أقسامهم يستخدمون استراتيجيات إدارة الصراع كافة وبدرجة تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة من حيث درجة الاستخدام، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية من الأقل استخداما إلى الأكثر

استخداما بين (3.15) و (3.92) وانحراف معياري(0.67) و (0.90) إذ كانت أكثر الاستراتيجيات استخداما من قبل رؤساء الأقسام بكليات التمريض من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية هي: استراتيجية التعاون فقد حازت على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري مقداره (0.90) في الرتبة الأولى وبدرجة استخدام مرتفعة، وجاءت استراتيجية التوفيق في الرتبة الثانية من حيث درجة الاستخدام وبمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري مقداره (0.71) وبدرجة استخدام مرتفعة ، وفي الرتبة الثالثة من حيث درجة الاستخدام فقد جاءت استراتيجية الاسترضاء بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وانحراف معياري مقداره (0.75) وبدرجة استخدام متوسطة، أما استراتيجية الهيمنة فقد حازت على الرتبة الرابعة من حيث درجة الاستخدام وبمتوسط حسابي بلغ (3.30) وانحراف معياري مقداره (0.74) وبدرجة استخدام متوسطة ، وجاءت استراتيجية التجنب في الرتبة الأخيرة والخامسة من حيث درجة استخدامها من قبل رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وبمتوسط حسابي بلغ (3.15) وانحراف معياري مقداره (0.67) وبدرجة استخدام متوسطة .

وفيما يتعلق بكل استراتيجية من استراتيجيات إدارة الصراع فقد كانت النتائج على النحو الآتي:

1. استراتيجية التعاون:

لتعرف درجة استخدام هذه الاستراتيجية استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. يوضح الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن استراتيجية التعاون، والرتبة ودرجة الاستخدام:

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الاستخدام لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن استراتيجية التعاون مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستخدام
1	يتعاون رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس للوصول إلى قرارات مقبولة له ولهم	4.00	.95	1	مرتفعة
2	يناقش رئيس القسم المشكلة مع الأطراف المعنية لإيجاد حل مرض للجميع	3.94	.97	2	مرتفعة
4	يعمل رئيس القسم بالتعاون مع الأطراف المعنية لإيجاد أفضل الحلول	3.89	.96	3	مرتفعة
5	يتبادل رئيس القسم المعلومات مع أعضاء هيئة التدريس لحل المشكلات	3.88	.96	4	مرتفعة
3	يدرس رئيس القسم الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع أطراف الصراع	3.86	1.03	5	مرتفعة
الدرجة الكلية		**3.92**	**0.90**	**مرتفعة**	

يتضح من الجدول (7) أن فقرات هذا المجال جاءت مرتفعة من حيث درجة الاستخدام، إذ حصلت جميع الفقرات على درجة مرتفعة. فقد جاءت الفقرة الأولى التي تنص على " يتعاون رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس للوصول إلى قرارات مقبولة له ولهم " في الرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.0) وانحرافها المعياري(95. 0) وبدرجة استخدام مرتفعة، بينما جاءت الفقرة الثانية والتي تنص على "يناقش رئيس القسم المشكلة مع الأطراف المعنية لإيجاد حل مرض للجميع" في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (97. 0) وبدرجة استخدام مرتفعة ، وجاءت الفقرة الخامسة التي تنص على " يتبادل رئيس القسم المعلومات مع أعضاء هيئة التدريس لحل المشكلات" في الرتبة الرابعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.88) وانحرافها المعياري(96. 0) وبدرجة استخدام مرتفعة وجاءت الفقرة الثالثة التي تنص على " يدرس رئيس القسم الأسباب

المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع أطراف الصراع " في الرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة استخدام مرتفعة.

2. استراتيجية التوفيق

لتعرف درجة استخدام هذه الاستراتيجية استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

يوضح الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن استراتيجية التوفيق، والرتبة ودرجة الاستخدام:

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الاستخدام لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن استراتيجية التوفيق مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستخدام
7	يتبادل رئيس القسم الرأي مع الآخرين للوصول إلى اتفاق في حل الخلافات.	3.85	.94	1	مرتفعة
3	يشجع رئيس القسم أطراف الصراع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم بهدف إيجاد حل للمشكلة	3.84	.86	2	مرتفعة
4	يراعي رئيس القسم مشاعر الآخرين ويحافظ على العلاقات القائمة بينهم	3.82	.90	3	مرتفعة
6	يعمل على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر لدى أطراف الصراع	3.81	.87	4	مرتفعة
13	يحث رئيس القسم جميع أطراف الصراع على تقديم بعض التنازلات للوصول إلى تسوية موضوع النزاع	3.81	.82	4	مرتفعة
5	يعمل رئيس القسم على حل المشكلة بطرق يرضى عنها الجميع.	3.79	.89	6	مرتفعة
1	يحاول رئيس القسم إيجاد حل وسط للخروج من المأزق.	3.78	.93	7	مرتفعة
12	يعمل رئيس القسم جاهدا للقضاء على الصراع مبكرا	3.76	.92	8	مرتفعة
8	يحافظ رئيس القسم على العلاقات مع جميع الأطراف	3.75	.92	9	مرتفعة
2	يقترح رئيس القسم أرضية مشتركة لحسم الخلافات	3.73	.93	10	مرتفعة
9	يساعد رئيس القسم جميع الأطراف على إبراز أفكارهم واهتماماتهم	3.68	.98	11	مرتفعة
10	يهتم رئيس القسم بحل المشكلات فور وقوعها بأسلوب مقبول من الآخرين.	3.68	.88	11	مرتفعة
11	يسيطر رئيس القسم على نفسه ويناقش الأسباب بهدوء	3.59	.92	13	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.76**	**0.71**		**مرتفعة**

يتضح من الجدول (8) أن فقرات هذا المجال تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة من حيث درجة الاستخدام. إذ حصلت اثنتا عشرة فقرة على درجة مرتفعة، وفقرة واحدة على درجة متوسطة. فقد جاءت الفقرة السابعة التي تنص على " يتبادل الرأي مع الآخرين للوصول إلى اتفاق في حل الخلافات " في الرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.85) وانحرافها المعياري(94. 0) وبدرجة استخدام مرتفعة، بينما جاءت الفقرة الثالثة والتي تنص على " يشجع أطراف الصراع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم بهدف إيجاد حل للمشكلة " في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة استخدام مرتفعة ، وجاءت الفقرة العاشرة التي تنص على " يهتم بحل المشكلات فور وقوعها بأسلوب مقبول من الآخرين " في الرتبة الحادية عشرة وقبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة استخدام مرتفعة، وجاءت الفقرة الحادية عشرة التي تنص على " يسيطر على نفسه ويناقش الأسباب بهدوء " في الرتبة الثالثة عشرة والأخيرة ، بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة استخدام متوسطة.

3. استراتيجية الاسترضاء

لتعرف درجة استخدام هذه الاستراتيجية استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. يوضح الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن استراتيجية الاسترضاء، والرتبة ودرجة الاستخدام.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الاستخدام لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن استراتيجية الاسترضاء مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستخدام
1	يحاول رئيس القسم العمل مع أعضاء هيئة التدريس لإيجاد حلول لمشكلة ما ترضي توقعاتهم	3.79	1.09	1	مرتفعة
7	يستخدم رئيس القسم ألفاظ الأخوة والمحبة في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية	3.67	1.07	2	مرتفعة
8	يسعى رئيس القسم لان تكون الحلول الموضوعة مقبولة من قبل أطراف الصراع	3.67	.89	2	مرتفعة
2	يتجه رئيس القسم غالبا مع اقتراحات أعضاء هيئة التدريس	3.62	.93	4	متوسطة
3	يخضع رئيس القسم لرغبات أعضاء هيئة التدريس	3.14	.97	5	متوسطة
4	يدع رئيس القسم الآخرين يبقون على وجهة نظرهم إذا كان في ذلك سعادتهم	3.14	1.17	6	متوسطة
6	يضحي رئيس القسم بالرغبات الخاصة به من اجل تلبية رغبات الطرف الآخر	3.05	1.21	7	متوسطة
5	يجامل رئيس القسم أطراف الصراع في اهتماماتهم المتعلقة بموضوع الصراع	2.81	1.19	8	متوسطة
الدرجة الكلية		**3.36**	**0.75**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول (9) أن فقرات هذا المجال تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة من حيث درجة الاستخدام. إذ حصلت ثلاث فقرات على درجة مرتفعة، وخمس فقرات على درجة متوسطة. فقد جاءت الفقرة الأولى التي تنص على " يحاول العمل مع أعضاء هيئة التدريس لإيجاد حلول لمشكلة ما ترضي توقعاتهم " في الرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي(3.79) وانحرافها المعياري(1.09) وبدرجة استخدام مرتفعة، بينما جاءت الفقرة السابعة والتي تنص على " يستخدم ألفاظ الأخوة والمحبة في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية " في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة استخدام مرتفعة ، وجاءت الفقرة السادسة التي تنص على " يضحي بالرغبات الخاصة به من اجل تلبية رغبات الطرف الآخر " في الرتبة السابعة وقبل

الأخيرة ، بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.21) وبدرجة استخدام متوسطة، وجاءت الفقرة الخامسة التي تنص على " يجامل أطراف الصراع في اهتماماتهم المتعلقة بموضوع الصراع " في الرتبة الثامنة والأخيرة ، بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (1.19) وبدرجة استخدام متوسطة.

4. استراتيجية الهيمنة

لتعرف درجة استخدام هذه الاستراتيجية استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

يوضح الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن استراتيجية الهيمنة، والرتبة ودرجة الاستخدام.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الاستخدام لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن استراتيجية الهيمنة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستخدام
8	ينطلق رئيس القسم من القوانين التي تدعم رأيه في حل المشكلات والنزاعات.	3.66	.91	1	مرتفعة
4	يدافع رئيس القسم بحزم عن وجهة نظره في القضية المطروحة	3.56	1.04	2	متوسطة
2	يحاول رئيس القسم أن يقنع الطرف الآخر بسلامة موقفه دون تراجع.	3.54	1.01	3	متوسطة
10	يتصرف رئيس القسم بحزم لتحقيق الأهداف الخاصة والعامة.	3.32	1.07	4	متوسطة
1	يحاول رئيس القسم أن يفرض وجهة نظره ويكسب موقفه	3.25	1.15	5	متوسطة
7	يستخدم رئيس القسم العقاب القانوني حتى يتراجع أطراف الصراع عن مواقفهم المتشددة بشان موضوع النزاع	3.22	1.16	6	متوسطة
9	يعمل رئيس القسم على الضغط على أطراف النزاع لقبول الحل المطروح	3.19	1.14	7	متوسطة
5	يبذل رئيس القسم ما يستطيع لجعل القرار لصالحه	3.18	1.27	8	متوسطة
3	يستخدم رئيس القسم سلطته لاتخاذ قرار في مصلحته	3.12	1.27	9	متوسطة
6	يستخدم رئيس القسم علاقاته لكسب موقف تنافسي	3.01	1.18	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.30**	**0.74**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول (10) أن فقرات هذا المجال تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة من حيث درجة الاستخدام. إذ حصلت فقرة واحدة على درجة مرتفعة، وتسع فقرات على درجة متوسطة. فقد جاءت الفقرة الثامنة التي تنص على " ينطلق من القوانين التي تدعم رأيه في حل المشكلات والنزاعات" في الرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.66) وانحرافها المعياري (0.91) وبدرجة استخدام مرتفعة، بينما جاءت الفقرة الرابعة والتي تنص على " يدافع بحزم عن وجهة نظره في القضية المطروحة " في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.56)وانحراف معياري (1.04) وبدرجة استخدام متوسطة ، وجاءت الفقرة الثالثة التي تنص على " يستخدم سلطته لاتخاذ قرار في مصلحته " في الرتبة التاسعة وقبل الأخيرة ، بمتوسط حسابي (3.12)وانحراف معياري (1.27) وبدرجة استخدام متوسطة، وجاءت الفقرة السادسة التي تنص على " يستخدم علاقاته لكسب موقف تنافسي " في الرتبة العاشرة والأخيرة ، بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (1.18) وبدرجة استخدام متوسطة.

5. استراتيجية التجنب

لتعرف درجة استخدام هذه الاستراتيجية استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. يوضح الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن استراتيجية الهيمنة، والرتبة ودرجة الاستخدام.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الاستخدام لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن استراتيجية التجنب مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستخدام
7	يحاول رئيس القسم تجنب الألفاظ غير الجيدة مع أعضاء هيئة التدريس	3.58	1.29	1	متوسطة
6	يحاول رئيس القسم الإبقاء على خلافاته مع أعضاء هيئة التدريس لنفسه ليجنبهم أي مشاعر سلبية	3.39	1.16	2	متوسطة
3	يتجنب رئيس القسم أي خلاف مع أعضاء هيئة التدريس	3.34	1.13	3	متوسطة
4	يتنازل رئيس القسم عن بعض النقاط تجنبا لعرقلة العمل.	3.34	.80	3	متوسطة
9	يتجنب رئيس القسم أي صدام مع أعضاء الهيئة التدريسية حتى لا يؤثر على العمل	3.34	1.01	3	متوسطة
12	يخفف رئيس القسم من حدة الصراعات بتجاوزها.	3.34	1.08	3	متوسطة
8	يتجاهل رئيس القسم الصراع ولا يعطيه أهمية	3.15	1.20	7	متوسطة
5	يتجنب رئيس القسم اتخاذ مواقف من شانها أن تخلق نزاعا مع الآخرين	3.14	1.06	8	متوسطة
2	يركز رئيس القسم على النقاط التي تم الاتفاق عليها دون الاهتمام بالأشياء المختلف عليها	2.94	1.05	9	متوسطة
10	ينسحب رئيس القسم عندما يواجه قضايا جدلية تؤدي إلى الخلاف.	2.91	1.21	10	متوسطة
1	يتجنب رئيس القسم المناقشة المفتوحة مع أعضاء هيئة التدريس	2.76	1.11	11	متوسطة
11	يتغيب رئيس القسم عن الاجتماعات التي يتوقع أن تتضمن خلافات	2.58	1.16	12	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.15**	**0.67**		**متوسطة**

يتضح من الجدول (11) أن فقرات هذا المجال جاءت متوسطة من حيث درجة الاستخدام. إذ حصلت جميع الفقرات على درجة متوسطة. فقد جاءت الفقرة السابعة التي تنص على " يحاول تجنب الألفاظ غير الجيدة مع أعضاء هيئة التدريس" في الرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.58) وانحرافها المعياري (1.29) وبدرجة استخدام متوسطة، بينما جاءت الفقرة السادسة

والتي تنص على " يحاول الإبقاء على خلافاته مع أعضاء هيئة التدريس لنفسه ليجنبهم أي مشاعر سلبية " في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة استخدام متوسطة ، وجاءت الفقرة الأولى التي تنص على " يتجنب المناقشة المفتوحة مع أعضاء هيئة التدريس " في الرتبة الحادية عشرة وقبل الأخيرة ، بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (1.11) وبدرجة استخدام متوسطة، وجاءت الفقرة الحادية عشرة التي تنص على" يتغيب عن الاجتماعات التي يتوقع أن تتضمن خلافات " في الرتبة الثانية عشرة والأخيرة ، بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة استخدام متوسطة.

ثانيا:النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة بشكل عام، ثم لكل مجال من مجالات الاستبانة، والجدول (12) يبين ذلك:

الجدول(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية حسب المجالات

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأخلاقيات
علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية	3.80	0.75	1	مرتفع
علاقة رئيس القسم بالمهنة	3.77	0.71	2	مرتفع
علاقة رئيس القسم بالطلبة	3.73	0.67	3	مرتفع

يلاحظ من الجدول (12) أن مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت مرتفعة من حيث درجة الاستخدام، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية من الأقل استخداما إلى الأكثر استخداما بين (3.73) و (3.80) وانحراف معياري (0.67) و (0.75) ، وفيما يتعلق بمجالات الأداة، فقد جاء مجال" علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري مقداره (0.75) وبدرجة استخدام مرتفعة، وجاء مجال "علاقة رئيس القسم بالمهنة" في الرتبة الثانية من حيث درجة الاستخدام وبمتوسط حسابي بلغ (3.77) وانحراف معياري مقداره (0.71) وبدرجة استخدام مرتفعة ، وفي الرتبة الثالثة من حيث درجة الاستخدام فقد جاء مجال" علاقة رئيس القسم بالطلبة" بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري مقداره (0.67) وبدرجة استخدام مرتفعة.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. مجال علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية

يظهر الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن فقرات مجال " علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية " والرتبة والمستوى.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن فقرات مجال " علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية " مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأخلاقيات
2	يلجا رئيس القسم إلى أسلوب الحوار في الاجتماع	3.93	.96	1	مرتفعة
7	يحافظ رئيس القسم على الاتصال الفعال	3.92	.89	2	مرتفعة
1	يتشاور رئيس القسم مع أعضاء الهيئة التدريسية	3.91	.92	3	مرتفعة
17	يحترم الأفكار التي يطرحها أعضاء الهيئة التدريسية	3.91	.70	3	مرتفعة
16	يحيي رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية بتحية لائقة.	3.89	.95	5	مرتفعة
18	يشارك رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية في التخطيط لأهداف القسم	3.89	.77	5	مرتفعة
21	يوجه رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية لرعاية الطلبة الموهوبين	3.86	.90	7	مرتفعة
5	يحترم رئيس القسم التعاميم الرسمية	3.85	.97	8	مرتفعة
19	يقوي رئيس القسم الصلة مع أعضاء الهيئة التدريسية في خدمة المؤسسة.	3.85	.84	8	مرتفعة
8	يحترم رئيس القسم مشاعر أعضاء الهيئة التدريسية	3.84	1.02	10	مرتفعة
6	يحضر رئيس القسم في الوقت المحدد للاجتماعات	3.82	1.00	11	مرتفعة
9	يشارك رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية حل المشكلات التعليمية	3.80	1.02	12	مرتفعة
22	يسمح رئيس القسم لأعضاء الهيئة التدريسية بالمشاركة في اتخاذ القرارات	3.80	.94	12	مرتفعة
14	يحث رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على توسيع أفاق المعرفة لديهم	3.79	.94	14	مرتفعة
20	يتجنب رئيس القسم ذكر أعضاء الهيئة التدريسية في غيابهم بما يسوؤهم	3.79	.96	14	مرتفعة
3	يحافظ رئيس القسم على أسرار الاجتماعات	3.78	.98	16	مرتفعة
13	يشارك رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية أفراحهم وأتراحهم	3.74	.94	17	مرتفعة
12	يفي رئيس القسم بوعوده التي قطعها على نفسه لأعضاء الهيئة التدريسية	3.72	1.11	18	مرتفعة
4	تنسجم أقوال رئيس القسم مع أفعاله	3.67	1.08	19	مرتفعة

11	يتعامل رئيس القسم مع أعضاء الهيئة التدريسية بتواضع	3.67	1.17	19	مرتفعة
15	يقدر رئيس القسم إنجازات أعضاء الهيئة التدريسية بكتب شكر	3.67	1.03	19	مرتفعة
10	يطلع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على التقارير التي تتعلق بشؤونهم	3.62	1.06	22	متوسطة
23	يسارع رئيس القسم إلى إصلاح ذات البين بين المتقاطعين من أعضاء الهيئة التدريسية	3.62	1.11	22	متوسطة
الدرجة الكلية		**3.80**	**0.75**	**مرتفعة**	

يتضح من الجدول (13) أن فقرات هذا المجال تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة من حيث درجة الاستخدام. إذ حصلت إحدى وعشرون فقرة على درجة مرتفعة، وفقرتان على درجة متوسطة. فقد جاءت الفقرة الثانية التي تنص على " يلجا إلى أسلوب الحوار في الاجتماع " في الرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي(3.93) وانحرافها المعياري (0.96) وبدرجة استخدام مرتفعة، بينما جاءت الفقرة السابعة والتي تنص على " يحافظ على الاتصال الفعال " في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.92)وانحراف معياري (0.89) وبدرجة استخدام مرتفعة ، وجاءت الفقرة الأولى والتي تنص على " يتشاور مع أعضاء الهيئة التدريسية " في الرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة استخدام مرتفعة ، وجاءت الفقرة الخامسة عشرة التي تنص على " يقدر إنجازات أعضاء الهيئة التدريسية بكتب شكر " في الرتبة التاسعة عشرة ، بمتوسط حسابي (3.67)وانحراف معياري (1.03)وبدرجة استخدام مرتفعة.

وجاءت الفقرة العاشرة التي تنص على " يطلع أعضاء الهيئة التدريسية على التقارير التي تتعلق بشؤونهم " و الفقرة الثالثة والعشرون التي تنص على " يسارع إلى إصلاح ذات البين بين المتقاطعين من أعضاء الهيئة التدريسية " في الرتبة الثانية والعشرين ، بمتوسط حسابي (3.62) (3.62) وانحرافين معياريين (1.06) (1.11) على التوالي، وبدرجة استخدام متوسطة.

2. مجال علاقة رئيس القسم بالمهنة

يظهر الجدول(14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن فقرات مجال " علاقة رئيس القسم بالمهنة " والرتبة والمستوى.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن فقرات مجال " علاقة رئيس القسم بالمهنة " مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأخلاقيات
19	يستقصي رئيس القسم الأخبار التي تصل إليه.	3.96	.91	1	مرتفعة
1	يراعي رئيس القسم معايير الانضباط عند وضعها	3.92	.95	2	مرتفعة
7	ينفذ رئيس القسم واجباته بأمانة وإخلاص	3.91	.87	3	مرتفعة
13	يتمتع رئيس القسم بحسن السيرة والسلوك في مهنته.	3.91	1.12	3	مرتفعة
4	يقوم رئيس القسم بجولات تفقدية للاطمئنان عن سير التدريس	3.89	.87	5	مرتفعة
11	يحسن رئيس القسم الإصغاء للآخرين	3.85	.88	6	مرتفعة
18	يتصف رئيس القسم بالجدية أثناء عمله اليومي	3.85	.79	6	مرتفعة
8	يتحمل رئيس القسم المسؤوليات المترتبة عليه تجاه وطنه وأمته	3.81	.94	8	مرتفعة
5	ينمي رئيس القسم الإحساس بالمسؤولية عند أعضاء الهيئة التدريسية	3.80	.91	9	مرتفعة
2	يطبق رئيس القسم القوانين حتى لو جاء مخالفا لمصالحه الخاصة	3.74	.98	10	مرتفعة
3	يفضل رئيس القسم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	3.74	.91	10	مرتفعة
14	يظهر رئيس القسم دائما بمظهر القدوة الحسنة	3.74	.98	10	مرتفعة
15	يعمل رئيس القسم على تطوير مناخات صحية	3.73	.97	13	مرتفعة
12	يتصف رئيس القسم بالحكمة	3.72	1.04	14	مرتفعة
6	يحرص رئيس القسم على إتباع مبدأ المساءلة	3.69	.89	15	مرتفعة
17	يفسح رئيس القسم المجال لكل فرد بإبداء رأيه	3.64	.94	16	متوسطة
9	يشارك رئيس القسم في الأعمال الطوعية	3.62	.98	17	متوسطة
16	يتقبل رئيس القسم النقد البناء	3.59	1.03	18	متوسطة
10	يتبنى رئيس القسم إنشاء صناديق خيرية تحقيقا للتكافل الاجتماعي	3.52	1.10	19	متوسطة
الدرجة الكلية		**3.77**	**0.71**	**مرتفعة**	

يتضح من الجدول (14) أن فقرات هذا المجال تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة من حيث درجة الاستخدام. إذ حصلت خمس عشرة فقرة على درجة مرتفعة، وأربع فقرات على درجة متوسطة. فقد جاءت الفقرة التاسعة عشرة التي تنص على " يستقصي الأخبار التي تصل إليه. " في الرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.96) وانحرافها المعياري (0.91) وبدرجة استخدام مرتفعة، بينما جاءت الفقرة الأولى والتي تنص على " يراعي معايير الانضباط عند وضعها " في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة استخدام مرتفعة ، وجاءت الفقرة السابعة والتي تنص على " ينفذ واجباته بأمانة وإخلاص " في الرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.91)وانحراف معياري (0.87) وبدرجة استخدام مرتفعة ، وجاءت الفقرة التاسعة التي تنص على " يشارك في الأعمال الطوعية " في الرتبة السابعة عشرة ، بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة استخدام متوسطة.

وجاءت الفقرة السادسة عشرة التي تنص على " يتقبل النقد البناء " في الرتبة الثامنة عشرة وقبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة استخدام متوسطة، وجاءت الفقرة العاشرة التي تنص على " يتبنى إنشاء صناديق خيرية تحقيقا للتكافل الاجتماعي" في الرتبة التاسعة عشرة والأخيرة ، بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة استخدام متوسطة.

3. علاقة رئيس القسم بالطلبة

يظهر الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن فقرات مجال " علاقة رئيس القسم بالطلبة " والرتبة والمستوى.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن فقرات مجال " علاقة رئيس القسم بالطلبة " مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأخلاقيات
3	يتحدث رئيس القسم بحزم مع الطلبة عند ارتكابهم للمخالفات	3.96	.78	1	مرتفعة
10	يتعرف رئيس القسم على الأسباب التي تؤدي إلى تدني تحصيل الطلبة.	3.93	.84	2	مرتفعة
7	يعقد رئيس القسم اجتماعات مستمرة للطلبة عندما يجد ضرورة.	3.81	.87	3	مرتفعة
8	يوضح رئيس القسم للطلبة المخالفين العقوبات التي يمكن أن ينالوها.	3.81	.81	3	مرتفعة
1	يمتدح رئيس القسم الطلاب للأعمال الايجابية التي يقومون بها	3.80	.83	5	مرتفعة
9	يشجع رئيس القسم الطلبة على اختيار لجان ممثلة لهم	3.75	.92	6	مرتفعة
5	يتقبل رئيس القسم نصائح الطلبة خلال الاجتماعات معهم.	3.66	.84	7	مرتفعة
6	يعقد رئيس القسم لقاءات مع اللجان الطلابية بين الفينة والأخرى	3.61	1.02	8	متوسطة
2	يتقبل رئيس القسم شكاوى الطلاب بصدر رحب	3.58	1.02	9	متوسطة
4	يشارك رئيس القسم طلابه في الرحلات الجامعية	3.41	1.15	10	متوسطة
الدرجة الكلية		**3.73**	**0.67**	**مرتفعة**	

يتضح من الجدول (15) أن فقرات هذا المجال تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة من حيث درجة الاستخدام. إذ حصلت سبع فقرات على درجة مرتفعة، وثلاث فقرات على درجة

متوسطة. فقد جاءت الفقرة الثالثة التي تنص على " يتحدث بحزم مع الطلبة عند ارتكابهم للمخالفات " في الرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.96) وانحرافها المعياري (0.78) وبدرجة استخدام مرتفعة، بينما جاءت الفقرة العاشرة والتي تنص على " يتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى تدني تحصيل الطلبة " في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة استخدام مرتفعة ، وجاءت الفقرة السابعة والتي تنص على " يعقد اجتماعات مستمرة للطلبة عندما يجد ضرورة" في الرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة استخدام مرتفعة، وجاءت الفقرة السادسة التي تنص على " يعقد لقاءات مع اللجان الطلابية بين الفينة والأخرى " في الرتبة الثامنة ، بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة استخدام متوسطة.

وجاءت الفقرة الثانية التي تنص على " يتقبل شكاوى الطلاب بصدر رحب " في الرتبة التاسعة وقبل الأخيرة ، بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة استخدام متوسطة، وجاءت الفقرة الرابعة التي تنص على " يشارك طلابه في الرحلات الجامعية " في الرتبة العاشرة والأخيرة ، بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة استخدام متوسطة.

ثالثا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ؟

للإجابة عن السؤال استخدم معامل ارتباط بيرسون و تبين النتائج في الجدول (16) ذلك.

الجدول(16)

معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومجالات أخلاقيات العمل الإداري

مجالات أخلاقيات العمل الإداري / الاستراتيجيات	العلاقة بأعضاء الهيئة التدريسية		العلاقة بالطلبة		العلاقة بالمهنة	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
استراتيجية التعاون	0.71	0.001	0.42	0.001	0.58	0.001
استراتيجية التوفيق	0.85	0.001	0.56	0.001	0.74	0.001
استراتيجية الاسترضاء	0.51	0.001	0.36	0.001	0.36	0.001
استراتيجية الهيمنة	-0.07	0.505	0.17	0.121	0.005	0.962
استراتيجية التجنب	0.22	0.046	0.23	0.037	0.24	0.029

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (16) أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات إدارة الصراع الأربع (التعاون، التوفيق، الاسترضاء، التجنب) ومجالات أخلاقيات العمل الثلاث، ولا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية الهيمنة والمجالات الثلاثة.

إن هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.001) بين استراتيجية التعاون والمجالات الثلاث، فقد كانت قيمة معامل الارتباط بين هذه الاستراتيجية ومجال العلاقة بأعضاء الهيئة التدريسية (0.71) ومع مجال " العلاقة بالطلبة" (0.42) ومع مجال " العلاقة بالهيمنة" (0.58).

وحول العلاقة بين مجالات العمل الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة ودرجة استخدامهم لاستراتيجية التوفيق فقد كانت هناك علاقة ذات

دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.001) بين استراتيجية التوفيق والمجالات الثلاث. فقد كانت قيمة معامل الارتباط بين هذه الاستراتيجية ومجال " العلاقة بأعضاء الهيئة التدريسية" (0.85) ومع مجال " العلاقة بالطلبة " (0.56) ومع مجال " العلاقة بالمهنة" (0.74).

أما بالنسبة للعلاقة بين مجالات العمل الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة ودرجة استخدامهم لاستراتيجية الاسترضاء فقد كانت هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.001) بين استراتيجية الاسترضاء والمجالات الثلاث، فقد كانت قيمة معامل الارتباط بين هذه الاستراتيجية ومجال " العلاقة بأعضاء الهيئة التدريسية" (0.51) ومع مجال" العلاقة بالطلبة" (0.36) ومع مجال " العلاقة بالمهنة" (0.36).

وبالنسبة للعلاقة بين مجالات العمل الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة ودرجة استخدامهم لاستراتيجية التجنب فقد كانت هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التجنب والمجالات الثلاثة. فقد كانت قيمة معامل الارتباط بين هذه الاستراتيجية ومجال " العلاقة بأعضاء الهيئة التدريسية" (0.22) ومستوى الدلالة(0.046) ومع مجال " العلاقة بالطلبة" (0.23) ومستوى الدلالة (0.037)، ومع مجال " العلاقة بالمهنة" (0.24)، ومستوى الدلالة (0.029).

وحول العلاقة بين مجالات العمل الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة ودرجة استخدامهم لاستراتيجية الهيمنة فقد بينت النتائج الواردة في الجدول (16) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الهيمنة والمجالات الثلاث.

رابعا: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى للجنس وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

1- الجنس

لتعرف إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) **تعزى** للجنس، فقد استخدم اختبار t ونتائج الجدول (17) تبين ذلك.

الجدول (17)

نتائج الاختبار التائي للفروق بين الجنسين في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي للاستراتيجيات الخمس

الاستراتيجية	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الاسترضاء	ذكر	3.54	.55	+1.268	0.208
	أنثى	3.30	.80		
الهيمنة	ذكر	3.56	.66	+1.836	0.070
	أنثى	3.22	.75		
التجنب	ذكر	3.14	.57	-0.063	0.950
	أنثى	3.15	.71		
التعاون	ذكر	3.52	1.09	-2.359	0.021
	أنثى	4.04	.79		
التوفيق	ذكر	3.61	.65	-1.116	0.268
	أنثى	3.81	.72		

أظهرت نتائج الاختبار التائي في الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على استراتيجية التعاون، إذ بلغت القيمة التائية (-2.359) ولصالح الإناث اللواتي يعتقدن أن رئيس القسم يطبق استراتيجية التعاون أكثر من أعضاء الهيئة التدريسية الذكور، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة

لاستراتيجيات إدارة الصراع الأخرى. فقد بلغت القيمة التائية لاستراتيجية الاسترضاء(1.268+)، واستراتيجية الهيمنة (1.836 +)، واستراتيجية التجنب (0.063-)، واستراتيجية التوفيق (1.116-)، وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

2- الخبرة:

لتعرف إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) تعزى للخبرة ، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول (18) تبين ذلك.

الجدول (18)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين مستويات الخبرة في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي للاستراتيجيات الخمس

الاستراتيجية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الاسترضاء	بين المجموعات	0.85	2	0.42	0.74	0.48
	داخل المجموعات	46.69	82	0.57		
	المجموع	47.53	84			
الهيمنة	بين المجموعات	0.61	2	0.30	0.56	0.58
	داخل المجموعات	44.91	82	0.55		
	المجموع	45.52	84			
التجنب	بين المجموعات	1.60	2	0.80	1.80	0.17
	داخل المجموعات	36.431	82	0.44		
	المجموع	38.03	84			
التعاون	بين المجموعات	0.82	2	0.41	0.50	0.61
	داخل المجموعات	67.21	82	0.82		
	المجموع	68.03	84			
التوفيق	بين المجموعات	0.54	2	0.27	0.53	0.59
	داخل المجموعات	41.53	82	0.51		
	المجموع	42.07	84			

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير

الخبرة، إذ تراوحت القيمة الفائية بين (0.50) لاستراتيجية التعاون و(1.80) لاستراتيجية التجنب، وهي قيم غير دالة إحصائة عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05).

3-الرتبة الأكاديمية

لمعرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) تعزى للرتبة الأكاديمية ، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول (19) تبين ذلك.

الجدول (19)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين مستويات الرتبة الأكاديمية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي للاستراتيجيات الخمس

الاستراتيجية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الاسترضاء	بين المجموعات	2.02	2	1.01	1.82	0.17
	داخل المجموعات	45.51	82	0.56		
	المجموع	47.53	84			
الهيمنة	بين المجموعات	2.62	2	1.31	2.51	0.09
	داخل المجموعات	42.89	82	0.52		
	المجموع	45.51	84			
التجنب	بين المجموعات	1.62	2	0.81	1.82	0.17
	داخل المجموعات	36.42	82	0.44		
	المجموع	38.03	84			
التعاون	بين المجموعات	0.77	2	0.38	0.47	0.63
	داخل المجموعات	67.26	82	0.82		
	المجموع	68.03	84			
التوفيق	بين المجموعات	1.09	2	0.55	1.09	0.34
	داخل المجموعات	40.98	82	0.50		
	المجموع	42.07	84			

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير الرتبة

الأكاديمية، إذ تراوحت القيمة الفائية بين (0.47) لاستراتيجية التعاون و (2.51) لاستراتيجية الهيمنة، وهي قيم غير دالة احصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.5).

خامسا: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى للجنس و سنوات الخبرة و الرتبة الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

1-الجنس

لتعرف إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) تعزى للجنس، فقد استخدم اختبار t ونتائج الجدول(20) تبين ذلك.

الجدول(20)

نتائج الاختبار التائي للفروق بين الجنسين في أخلاقيات العمل الإداري للمجالات الثلاثة

المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
العلاقة بالهيئة التدريسية	ذكر	3.65	.67	-1.009	0.316
	أنثى	3.84	.77		
العلاقة بالطلبة	ذكر	3.47	.83	-2.101	0.039
	أنثى	3.82	.59		
العلاقة بالمهنة	ذكر	3.67	.66	-0.724	0.471
	أنثى	3.80	.73		

أظهرت نتائج الاختبار التائي في الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) على مجال العلاقة بالطلبة ، إذ بلغت القيمة التائية (2.101-) ولصالح الإناث اللواتي يعتقدن أن رئيس القسم يبني علاقة جيدة مع الطلبة. ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) في مجال العلاقة بالهيئة التدريسية، فقد بلغت القيمة

التائية(1.009-)، ولمجال العلاقة بالمهنة، فقد بلغت القيمة التائية (0.724-)، وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2-الخبرة

لتعرف إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للخبرة ، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول (21) تبين ذلك.

الجدول (21)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين مستويات الخبرة في أخلاقيات العمل الإداري للمجالات الثلاثة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
العلاقة بالهيئة التدريسية	بين المجموعات	1.33	2	0.67	1.20	0.31
	داخل المجموعات	45.53	82	0.56		
	المجموع	46.87	84			
العلاقة بالطلبة	بين المجموعات	1.25	2	0.62	1.40	0.25
	داخل المجموعات	36.52	82	0.45		
	المجموع	37.77	84			
العلاقة بالمهنة	بين المجموعات	0.22	2	0.11	0.21	0.81
	داخل المجموعات	42.49	82	0.52		
	المجموع	42.71	84			

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لمجالات أخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير الخبرة، إذ تراوحت القيمة الفائية بين (0.21) لمجال العلاقة بالمهنة و(1.40) لمجال العلاقة بالطلبة، وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3- الرتبة الأكاديمية:

لتعرف إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للمؤهل العلمي ، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول (22) تبين ذلك.

الجدول (22)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين مستويات الرتبة الأكاديمية في أخلاقيات العمل الإداري للمجالات الثلاثة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
العلاقة بالهيئة التدريسية	بين المجموعات	0.75	2	0.38	0.67	0.51
	داخل المجموعات	46.11	82	0.56		
	المجموع	46.87	84			
العلاقة بالطلبة	بين المجموعات	0.02	2	0.01	0.03	0.97
	داخل المجموعات	37.74	82	0.46		
	المجموع	37.77	84			
العلاقة بالمهنة	بين المجموعات	1.66	2	0.83	1.66	0.20
	داخل المجموعات	41.05	82	0.50		
	المجموع	42.71	84			

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لمجالات أخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذ تراوحت القيمة الفائية بين (0.03) لمجال العلاقة بالطلبة و(1.66) لمجال العلاقة بالمهنة، وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس
مناقشة النتائج

تضمن هذا الفصل مناقشة للنتائج التي تم التوصل إليها، والتوصيات التي تمخضت عن هذه النتائج وعلى النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول:

ما استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (6) أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن رؤساء أقسامهم يستخدمون استراتيجيات إدارة الصراع كافة وبدرجة تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة من حيث درجة الاستخدام، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية من الأقل استخداما إلى الأكثر استخداما بين (3.15) و (3.92) وانحراف معياري(0.67) و (0.90) إذ كانت أكثر الاستراتيجيات استخداما من قبل رؤساء الأقسام بكليات التمريض من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية هي: استراتيجية التعاون فقد حازت على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري مقداره (0.90) في الرتبة الأولى وبدرجة استخدام مرتفعة، والتي تتميز بالاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين وفيه يحاول الفرد أن يعمل مع الطرف الآخر في إيجاد حل مقبول يلبي حاجات الطرفين، وقد يأتي ترتيب هذه الاستراتيجية في الرتبة الأولى لأنها أسهل الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها لتخفيف من الصراع التنظيمي، كذلك فإن هذه الاستراتيجية تستند لروح المشاركة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية وهذا يعكس لديهم بعض الاستقرار الوظيفي لذلك فإنهم يركزون على تطبيق رؤساء الأقسام لهذه الاستراتيجية، وقد يكون تطبيق هذه الاستراتيجية من قبل رؤساء الأقسام أسهل لكسب أعضاء الهيئة التدريسية وتجنب أي صراعات معهم. وقد

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من قطيشات (2004) و ماكنتيري (Mcintyre,1993) التي أشارت إلى أن استراتيجية التعاون مستخدمة بشكل كبير لحل الصراع وفي الرتبة الأولى من حيث درجة الاستخدام.

وجاءت استراتيجية التوفيق في الرتبة الثانية من حيث درجة الاستخدام وبمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري مقداره (0.71) وبدرجة استخدام مرتفعة ، و تتصف بالوسطية بين الذاتية والتعاون من حيث الاهتمام، وفيه يحاول الفرد إيجاد حل وسط يرضي الطرفين ويشبع اهتماماتهما بشكل جزئي واستراتيجية التوفيق هي استراتيجية سهلة التطبيق لحل الصراع التنظيمي، حيث يركز تطبيق هذه الاستراتيجية على تقليص وجهات النظر بين العاملين مع بعض، وبين العاملين والرؤساء من جهة أخرى، وتعتبر هذه الاستراتيجية الأفضل للوصول إلى نقاط مشتركة بين رئيس القسم وبين أعضاء الهيئة التدريسية وذلك تجنباً لخلق النزاعات معهم، وتقليص الخلافات بينهم وحلها . وقد اتفقت هذه النتيجة أيضا مع نتائج دراسة كل من قطيشات (2004) و ماكنتيري (1993) والتي أشارت إلى أن استراتيجية التوفيق في المرتبة الثانية من حيث درجة الاستخدام.

انخفضت قيم المتوسط الحسابي لتطبيق الاستراتيجيات المتبقية قياساً بالإستراتيجيتين السابقتي الذكر بشكل ملحوظ، والسبب وراء ذلك أن الاستراتيجية الأخرى (الاسترضاء، الهيمنة، التجنب) متعلقة بشخصية رئيس القسم، حيث تتحكم شخصية رئيس القسم ونوع الإدارة التي يفضل تطبيقها في قدرته على تنفيذ وتطبيق هذه الاستراتيجيات.

ففي الرتبة الثالثة من حيث درجة الاستخدام فقد جاءت استراتيجية الاسترضاء بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة استخدام متوسطة، والتي تعبر عن اهتمام متدن بالذات واهتمام عال بالآخرين، إذ يهتم الفرد بإرضاء الطرف الآخر والإذعان لمتطلباته على

حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية في محاولته لحل مشكلة الصراع والفارق بين المتوسط الحسابي لهذه الاستراتيجية يعد منخفضاً قياساً باستراتيجتي التعاون والتوفيق. وقد يكون السبب وراء ذلك صعوبة تطبيق مثل هذه الاستراتيجية من قبل رئيس القسم إذا كانت طباعه تخالف مكنونة هذه الاستراتيجية. فرئيس القسم الذي يستخدم الدكتاتورية في التعامل يصعب عليه تطبيق استراتيجية الاسترضاء بصورة مثالية، كذلك رئيس القسم الذي يخلق خلافات كبيرة خلال العمل يصعب عليه تطبيق استراتيجية الاسترضاء، وربما يعود استخدام رؤساء الأقسام لاستراتيجية الاسترضاء بدرجة متوسطة، إلى أن بعض المواقف تتطلب من رؤساء الأقسام اللجوء إلى المجاملة لتهدئة المشاعر، ومهادنة أطراف الصراع لكسب الوقت للتفكير في المشكلة واتخاذ القرار المناسب حيالها.

أما استراتيجية الهيمنة فقد حازت على الرتبة الرابعة من حيث درجة الاستخدام وبمتوسط حسابي بلغ (3.30) وانحراف معياري مقداره (0.74) وبدرجة استخدام متوسطة والتي تعبر هذه الاستراتيجية عن اهتمام عال بالذات واهتمام متدن بالآخرين، إذ يستخدم الفرد سلوك القوة والإجبار لتحقيق أهدافه ورغباته دون الاهتمام بأهداف ورغبات الطرف الآخر، وتمثل هذه الاستراتيجية موقف رابح–خاسر، واستراتيجية الهيمنة تنسجم مع شخصية رئيس القسم إذا كان لا يمتلك قدرة على الإدارة بمبدأ التشاور، ولذلك فإن تطبيق هذه الاستراتيجية لحل الصراع التنظيمي لا يكون مناسباً لدى بعض رؤساء الأقسام.

وجاءت استراتيجية التجنب في الرتبة الأخيرة والخامسة من حيث درجة استخدامها من قبل رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وبمتوسط حسابي بلغ (3.15) وانحراف معياري مقداره (0.67) وبدرجة استخدام متوسطة ، والتي تتصف هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون من حيث الاهتمام بدرجة

متدنية، ولهذه الاستراتيجية ارتباط بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع واستراتيجية التجنب من الاستراتيجيات الصعبة جداً في مجال التطبيق في حل الصراعات التنظيمية، وهذا قد يكون بسبب عدم امتلاك رؤساء الأقسام القدرات الإدارية المناسبة لتطبيق مثل هذا النوع من الاستراتيجيات، وذلك لأن رئيس القسم هو شخص أكاديمي بالدرجة الأولى، وربما يعود ذلك إلى أن بعض رؤساء الأقسام ينسحبون من مواقف الصراع ويتجنبون مواجهة المشكلات لاعتقادهم بأن تجاهل المشكلة قد يؤدي إلى حلها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

يلاحظ من الجدول (12) أن مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت مرتفعة من حيث درجة الاستخدام، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية من الأقل استخداما إلى الأكثر استخداما بين (3.73) و (3.80) وانحراف معياري (0.67) و (0.75) ، وفيما يتعلق بمجالات الأداة، فقد جاء مجال" علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري مقداره (0.75) وبدرجة استخدام مرتفعة، وقد يكون السبب وراء ذلك العلاقة المباشرة التي تربطهم برئيس القسم، أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي: فقد جاءت الفقرة الثانية التي تنص على " يلجا إلى أسلوب الحوار في الاجتماع " في الرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي(3.93) وانحرافها المعياري(0.96) ، وهذه النتيجة تدل على أهمية تبادل الرأي في حل الصراع. وجاءت الفقرة العاشرة التي تنص على " يطلع أعضاء الهيئة التدريسية على التقارير التي تتعلق بشؤونهم " في

الرتبة الثانية والعشرون ، بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.06) ، وهذا يدل على ضعف الشفافية لدى القيادات الإدارية في الجامعات.

وجاء مجال "علاقة رئيس القسم بالمهنة" في الرتبة الثانية من حيث درجة الاستخدام وبمتوسط حسابي بلغ (3.77) وانحراف معياري مقداره (0.71) وبدرجة استخدام مرتفعة ، وقد يكون هذا التقييم أيضاً واقعي بسبب قربهم من رئيس القسم من خلال التعاملات اليومية، وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال فقد جاءت الفقرة التاسعة عشر التي تنص على "يستقصي الأخبار التي تصل إليه. " في الرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي(3.96) وانحرافها المعياري (0.91) وهذه النتيجة تدل على أهمية متابعة واستقصاء الأخبار للحد من الصراع. وجاءت الفقرة العاشرة التي تنص على " يتبنى إنشاء صناديق خيرية تحقيقا للتكافل الاجتماعي " في الرتبة التاسعة عشر والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.10) ، وهذه النتيجة تدل على أهمية العلاقات الاجتماعية في التخفيف من حدة الصراع.

وفي الرتبة الثالثة من حيث درجة الاستخدام فقد جاء مجال" علاقة رئيس القسم بالطلبة" بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري مقداره (0.67) وقد يكون السبب وراء هذا التقييم الذي جاء في الرتبة الأخيرة ، وتركيز رئيس القسم على مجال العلاقة مع أعضاء الهيئة التدريسية ومجال العلاقة بالمهنة أكثر من تركيزه على العلاقة بالطلبة، وتعتبر هذه واحدة من سلبيات أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام. وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال فقد جاءت الفقرة الثالثة التي تنص على " يتحدث بحزم مع الطلبة عند ارتكابهم للمخالفات "في الرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.96) وانحرافها المعياري (0.78) ، وهذا يدل على أن الالتزام بالقوانين يسهم بشكل كبير في التخفيف من حدة الصراع.

وجاءت الفقرة الرابعة التي تنص على " يشارك طلابه في الرحلات الجامعية " في الرتبة العاشرة والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.15)، وهذا يدل على عدم اكتراث القيادات الإدارية في الجامعات بالعلاقة بالطالب.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ؟

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (16) أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات إدارة الصراع الأربع (التعاون، التوفيق، الاسترضاء، التجنب) ومجالات أخلاقيات العمل الثلاث ، وقد يعود ذلك إلى أنه من الطبيعي أن ينعكس مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام ودرجة تأهيلهم على ممارستهم العملية، فرئيس القسم الذي يمتلك أخلاقيات العمل الإداري أقدر على التعامل مع مواقف الصراع التي قد يتعرض لها أثناء قيامه بمهامه، وتحويل هذه الصراعات إلى أدوات تغيير وإبداع بدلاً من أن تكون أدوات هدم. وهذا يتفق مع النتيجة السابقة التي أشارت إلى سهولة تطبيق هذه الاستراتيجية من قبل رئيس القسم في الوصول إلى آلية لحل الصراع التنظيمي في القسم.

أما فيما يتعلق بعدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية الهيمنة والمجالات الثلاثة فهذا أمر طبيعي أن تكون العلاقة بين مجالات أخلاقيات العمل الثلاثة وبين استراتيجية التجنب علاقة عكسية، إذ كلما زاد مستوى أخلاقيات العمل الإداري لدى رئيس القيم يفترض أن يقل استخدامه لمثل هذه الاستراتيجية التي تتصل بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية، ولهذه الاستراتيجية ارتباط بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى للجنس وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

أما بالنسبة للنتائج المتعلقة بمتغيرات (الجنس، الخبرة، الرتبة الأكاديمية) :

أظهرت نتائج الاختبار التائي في الجدول (12) للفروق بين الجنسين في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي للاستراتيجيات الخمس وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على استراتيجية التعاون، إذ بلغت القيمة التائية (2.359-) ولصالح الإناث اللواتي يعتقدن أن رئيس القسم يطبق استراتيجية التعاون أكثر من أعضاء الهيئة التدريسية الذكور، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الصراع الأخرى. فقد بلغت القيمة التائية لاستراتيجية الاسترضاء(1.268-)، واستراتيجية الهيمنة (1.836 -)، واستراتيجية التجنب (0.063-)، واستراتيجية التوفيق (1.116-). وهي قيم غير دالة إحصائيا. وربما يعود ذلك إلى أن جميع رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة من الإناث.

وأظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (18) لإيجاد الفروق بين مستويات الخبرة في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير الخبرة، إذ تراوحت القيمة الفائية بين (0.50) لاستراتيجية التعاون و(1.80) لاستراتيجية التجنب، وهي قيم غير دالة إحصائيا، وأظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (18) أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى

لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذ تراوحت القيمة الفائية بين (0.47) لاستراتيجية التعاون و (2.51) لاستراتيجية الهيمنة، وهي قيم غير دالة إحصائيا، وربما يعود ذلك إلى أن رؤساء الأقسام وبصرف النظر عن خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية فإنهم يعملون في مناخ تنظيمي موحد الأمر الذي يجعلهم متقاربين في الرأي. وهناك تشابها كبيرا بين أعضاء هيئة التدريس في كثير من ظروف العمل، إذ أنهم يتبعون نفس تعليمات وقوانين وأنظمة العمل

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى للجنس و سنوات الخبرة و الرتبة الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

أظهرت نتائج الاختبار التائي في الجدول (20) للفروق بين الجنسين في أخلاقيات العمل الإداري للمجالات وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) على مجال العلاقة بالطلبة ، إذ بلغت القيمة التائية (2.101-) ولصالح الإناث اللواتي يعتقدن أن رئيس القسم يبني علاقة جيدة مع الطلبة. ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مجال العلاقة بالهيئة التدريسية، فقد بلغت القيمة التائية(1.009-)، ولمجال العلاقة بالمهنة، فقد بلغت القيمة التائية (0.724-). وقد يعزى ذلك إلى جميع رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة من الإناث.

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (21) لإيجاد الفروق بين مستويات الخبرة في أخلاقيات العمل الإداري للمجالات الثلاثة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بالنسبة لمجالات أخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير الخبرة، إذ تراوحت القيمة الفائية بين (0.21) لمجال العلاقة بالمهنة و(1.40) لمجال العلاقة بالطلبة، وأظهرت نتائج

تحليل التباين الأحادي في الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لمجالات أخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذ تراوحت القيمة الفائية بين (0.03) لمجال العلاقة بالطلبة و(1.66) لمجال العلاقة بالمهنة.

وربما يعود ذلك إلى أن رؤساء الأقسام وبصرف النظر عن خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية، ويخضعون لنفس المؤثرات الثقافية أثناء الخدمة.

التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحث بما يلي:

1- نظراً لأن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كانت مستخدمة كافة من قبل رؤساء الأقسام وبدرجة تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة، يوصى باستخدام النتائج في تزويد رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة بالتغذية الراجعة عن جوانب القوة والضعف في إدارتهم للصراع وبالتالي تعزز جوانب القوة مما يسهم في تحسين ممارساتهم، وفي زيادة استبصار رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة بأهمية أخلاقيات العمل الإداري في سلوكيات أعضاء الهيئة التدريسية.

2- إجراء دراسات وبحوث أخرى مشابهة لهذا البحث تتناول دراسة استراتيجيات إدارة الصراع لرؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والمقارنة بينها والوصول إلى نتائج قد تساعد في تطوير العمل الإداري التربوي.

3- نظراً لأهمية مناقشة رئيس القسم للمشكلات مع الأطراف المعنية لإيجاد حل مرضٍ للجميع يوصى بإعداد دورات تدريبية للإداريين حول أهمية الاتصال والتواصل بين رئيس القسم و أعضاء الهيئة التدريسية.

4- إجراء دراسات وبحوث أخرى في هذا المجال تحاول أن تقف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع ومخرجات العملية التربوية أو الرضا الوظيفي.

5- نظراً لأهمية تعاون رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس للوصول إلى قرارات مقبولة له ولهم يوصى بإعداد دورات تدريبية للإداريين حول أهمية التعاون واللامركزية وعدم التفرد في صنع القرار في القيادات الإدارية في الجامعات.

المراجع

المراجع العربية:

- ابن منظور، (1981)، **لسان العرب**، القاهرة، دار المعارف.
- البلبيسي، سناء جودت (2003)، **استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي**، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- حريم، حسين (2000). **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان,
- حريم، حسين (2006).**تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل**،عمان:الحامد للنشر والتوزيع.
- حمود،خضير كاظم (2002).**السلوك التنظيمي** ،عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الحوراني،غالب صالح، وطناش، سلامة يوسف (2007).الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، **دراسات، العلوم التربوية**، المجلد 34، العدد 2.
- حيدر،نادية حاشد (2001). **أخلاقيات مهنة التعليم (رؤيا إسلامية) ومدى التزام المعلمين بهذه الأخلاقيات من وجهة نظر المديرين والمعلمين والطلبة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، عدن – اليمن.

- الخضور، جمال فارس سليمان (1996). **أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق في ضوء متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي**، رسالة ماجستير غير منشوره، الجامعة الأردنية،عمان– الأردن.

- دراكر، بيتر – ف (1995)، **الإدارة**، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم ،القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع.

- دواني، كمال (2000). أخلاقيات القيادة في المنظمات وأثرها على التابعين، **ورقة بحث مقدمة لمؤتمر"قضايا الإدارة التربوية في الدول العربية وإصلاحها**، بيروت.

- رسمي، محمد (2004) **السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية** ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى.

- سليمان، أبو بكر(1995). **التضارب التنظيمي والولاء في الشركات الصناعية السودانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- شحاته، حسن، ومحجات أبو عميرة،1994،**المعلمون والمتعلمون: أنماطهم وسلوكهم وأدوارهم**،ط1، القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب.

- طرخان، عبد المنعم (2003). **واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقته بسلوكهم القيادي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن.

- عبابنة، تميم (1995). **أساليب إدارة الصراع : دراسة مقارنة بين مديري القطاعين العام والخاص في الأردن**، دراسة تطبيقية على محافظة اربد، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- العبابنة، سعيد (1996). **أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- عبد الحميد، رشيد، ومحمود الحياري (1985). **أخلاقيات المهنة**،ط1، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- عبود، نجم(2000). **أخلاقيات الإدارة في عالم متغير**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عبويني، عماد يوسف (1997) **أخلاقيات التعليم في جامعة اليرموك من وجهة نظر طلبة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس فيها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك،اربد:الأردن.
- عبيدات،علاء سليمان أحمد (2000). **الأخلاقيات الوظيفية للمشرفين في المستشفيات الأردنية العامة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية ،عمان: الأردن.
- العثيمين، فهد بن سعود بن عبد العزيز(1994). **أخلاقيات الإدارة في الوظيفة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية**، ط2، بيروت : مؤسسة الرسالة.
- العميان، محمود سلمان (2005). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط3، عمان : دار وائل للنشر،.
- عويس، بثينة الياس (2002). **الأنماط الإدارية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع**. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- غباشنة، خالد علي (1999). **مدى التزام معلمي التربية الفنية في أخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مشرفيهم ومديريهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

- الغزالي، أبو حامد (1990)، **إحياء علوم الدين** ،بيروت، دار الجيل.

- القحطاني، سالم بن سعيد، وشحادة، سالم حلمي (2001). أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية: **العلوم الإدارية**، جامعة الملك سعود، مجلد (13) العدد (1).

- قطيشات،ليلى عبد الحليم (2004). **الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- اللوزي، موسى (1998). تقدير الأفراد العاملين لسلوكهم الأخلاقي،**دراسات الأردنية**،ج25، العدد 2 ، عمان : الأردن,

- مصطفى, احمد سيد (2000). **إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة**. بنهى. جامعة بنهى

- المومني، واصل جميل (2003). **علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين**. أطروحة دكتوراه غير منشورة, جامعة عمان العربية للدراسات العليا ,عمان، الأردن.

- ياغي، محمد عبد الفتاح (2001). **الأخلاقيات في الإدارة**، ط1، عمان: مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

-Bass, B.M (1998). **Transformational leadership**: Industrial Military and Educational Impact, N.J. Lawrence Erlbaum & Associates.

-Birch, M., Elliott, D. and Tramkel, M.A. (1999). Black and white and shades of Gray: **A Portrait of the Ethical Professor (Electronic Version).** Ethics and Behavior, Vol. 9, No. 3, pp 243-261.

-Buchanan, David; & Huczynski, Andrzej (1997). **Organizational Behavior an Introductory Text.** 3rd Ed, New Jersey, Prentice-Hall Europe.

-Callahan, D. (1982). Should There Be an Academic Code of Ethics? **Journal of higher education, Vol. 53, No. 3, pp335-344.**

- Charles, Hill & Gareth Jones (2001). **Strategic Management Theory: An Integrated Approach**, 8th Ed. South Western, Educational Publishing.

-Cook, Curtis w; Hunsaker, Phillip L. (2001). **Management and Organizational Behavio**r. 3rd Ed, New York: McGraw-hill Co, Inc.

-Fulmer R.M (1978) **The New Management**, New York Macmillan publishing, co.

-Gibson, L. James & Ivancevich, M. John& Donnelly, Jr James H. (1991). **Organizations, Behavior, Structure, Process**.4th Ed, Plano, Texas, Business publications, Inc.

-Henkin, A, B. & Cistone, P.J. &Dee, J.R. (2000). Conflict Management Strategies of Principals in Site-based Manager School. **Journal of Educational Administration, Vol. 38, No.2, pp142-158**.

-Johnson, D. M. (1978). Conflict Management in the School and Classroom, an Issue In **Journal of Social and Psychology of Education**, Washington.pp299-320

-Keith-Spiegel, P., Tabachinck, B.G. and Allen, M.1993. **Ethics in Academia: Students Views of Professors Actions (Electronic Version)**. Ethics and Behavior, Vol. 3, No. 2, pp 149-162.

-Lippitt, J.L (1982). Managing Conflict in Today's Organizations**. Training and Development Journal, vol.36,No.2, pp67-74**

-Marnburg, E (1998). **Ethics in Business** A Theoretical and Empirical Study of Individual of Behavior Organizational and Educational Determinants of Behavior in Ethical Conflict Situation, Tekniske Hogstole, Norway.

-Mcintyre,Scott Elmes (1993) .Conflict Management by Male and Female Managers as Reported by Self and by Male and Female Subordinates, Male Managers,(Doctoral Dissertstion, Georgia State University) **Dissertation Abstracts International, Jan, Vol,53,No,07,PP.3822** .(

-Mohr, S. Panel (1989). **Ethical Behavior in Elementary School**, Principalship a Comparative Analysis of Principals, Teacher, and Super Intendments, Unpublished Doctoral Dissertation, Arizona State University.

-Morgan, B.L. and Korschgen, A.J. (2001). The Ethics of faculty Behavior: Students and professors Views (Electronic Version). **College Student Journal, Vol.35, No. 3, pp 418-422.**

-Negben M, K, (1979) Coping With Conflict in Education. **Circles Journal of Thrust for Edu. Leadership**, **Oct. Vol.6, No.5, pp15-20.**

-Nowakowski, D.W. (1995). Gender Differences in Organizational Conflict Management Styles. **Dissertation Abstracts International, Vol. 55, No.6, pp.2338-A.**

-Owens, Robert. G. (1981) **Organizational Behavior in Education**, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-hall, Inc.

-Pondy, Louis R (1967)."Organizational Conflict: Concepts and Models". **Administrative Science Quarterly. Vol, 12 no, 2**, **September, pp.300-302**.

-Schermerhorn, Jr. John R; Hunt, JamesG; &Osborn, Richard (2000) **Organizational Behavior.** 7th Ed, New York: John Wiley & Sons, Inc.

-Somers Christina, Hoff (1993). Teaching the Virtues**, Chicago Tribune Magazine, September 12**

-Thomas, K. & Kilmann, R. (1974) **Thomas-Kilmann. Conflict Mode Instrument**, Tuxedo, New York, Xicom.

-Welt, Ellen. S. (2000)."Conflict Management Styles of Middle School Principals Compared to Comprehensive High School Principals". (Doctoral Dissertation, University of Laverne). **Dissertation Abstracts International, Nov, vol, 61, no, 05, pp.1707.**

-Wren, J.T (1995). **The Leader's Companion**, Insights on Leadership through the Ages, New York, The Free Press.

الملحقات

ملحق (1)

استبانة الدراسة بصورتها الأولية

حضرة الأستاذ الدكتور/ المحترم

يقوم الباحث بدراسة بعنوان" استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية" ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث ببناء استبانة الصراع التنظيمي والمكونة من (60) فقرة، أما استبانة أخلاقيات العمل الإداري فقد استخدم الباحث استبانة طرخان، عبد المنعم (2003)، بعد تكييفها على كليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة والمكونة من (67) فقرة.

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة واسعة وإطلاع كبير، فان الباحث يأمل منكم قراءة الاستبانتان، وإبداء رأيكم حول فقراتها من حيث:

- مدى انتماء الفقرات لمجال الدراسة.
- مدى صلاحية الفقرة.
- أية اقتراحات ترونها مناسبة أو تعديل أو استبدال أو حذف لأية فقرة من فقرات الاستبانة.

ولكم جزيل الشكر والعرفان

الباحث

إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى

استبانة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		صالحة	غير صالحة	التعديل
		منتمية	غير منتمية			
	استراتيجية المجاملة					
.1	يحاول العمل مع أعضاء هيئة التدريس لإيجاد حلول لمشكلة ما ترضي توقعاتهم					
.2	يتجه غالبا مع اقتراحات أعضاء هيئة التدريس					
.3	يحاول إرضاء توقعات أعضاء هيئة التدريس					
.4	لا يواجه المشكلة بل يترك الأمر للآخرين ليبدوا حلا لها					
.5	يستعين بالطرف الآخر لإيجاد حلا للمشكلة					
.6	يخضع لرغبات أعضاء هيئة التدريس					
.7	يدع الآخرين يبقون على وجهة نظرهم إذا كان في ذلك سعادتهم					
.8	يترك مشكلة الصراع للأطراف المعنية ليجدوا لها حلا					
.9	يجامل أطراف الصراع في اهتماماتهم المتعلقة بموضوع الصراع					
.10	يضحي بالرغبات الخاصة به من اجل تلبية رغبات الطرف الآخر					
.11	يستخدم ألفاظ الأخوة والمحبة في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية					
.12	يبذل قصارى الجهود لتحقيق مصالح أطراف النزاع ولو بصورة جزئية					
.13	يسعى لان تكون الحلول الموضوعة مقبولة من قبل أطراف الصراع					
	استراتيجية الهيمنة					

.14	يحاول أن يرسي وجهة نظره ويكسب موقفه					
.15	يحاول أن يقنع الطرف الآخر بسلامة موقفه وصحته					
.16	يتولى قيادة الاجتماع ولا يسمح بالخروج عن جدول الأعمال					
.17	يستخدم سلطته لاتخاذ قرار في مصلحته					
.18	يدافع بحزم عن وجهة نظره في القضية المطروحة					
.19	يبذل ما يستطيع لجعل القرار لصالحه					
.20	يستخدم علاقاته لكسب موقف تنافسي					
.21	يستخدم العقاب القانوني حتى يتراجع أطراف الصرا ع عن مواقفهم المتشددة بشان موضوع النزاع					
.22	ينطلق من القوانين والانظمة في جهود حل المشكلات والنزاعات					
.23	يعمل على الضغط على أطراف النزاع لقبول الحل المطروح					
.24	يعبر عن رأيه باستخدام لغة قوية ومباشرة					
.25	يتصرف بحزم لتحقيق الأهداف					
استراتيجية التجنب						
.26	يتجنب المناقشة المفتوحة بشان خلافاته مع أعضاء هيئة التدريس					
.27	يركز على النقاط التي تم الاتفاق عليها دون الاهتمام بالأشياء المختلف عليها					
.28	يتجنب أي خلاف مع أعضاء هيئة التدريس					
.29	يحتفظ لنفسه بصراعه					
.30	يتنازل عن بعض النقاط ويتقبل نقاط أخرى تسهيلا للتوصل إلى حل					

.31	يتجنب اتخاذ مواقف من شانها أن تخلق نزاعا مع الآخرين					
.32	يحاول أن يؤجل النظر في القضية المطروحة حتى يجد بعض الوقت للنظر فيها					
.33	يحاول الابقاء على خلافاته مع أعضاء هيئة التدريس لنفسه ليجنبهم أي مشاعر سلبية					
.34	يحاول تجنب الألفاظ غير الجيدة مع اعضاء هيئة التدريس					
.35	يتجاهل الصراع ولا يعطيه أهمية					
.36	يتجنب أي صدام مع أعضاء الهيئة التدريسية حتى لا يؤثر على العمل					
.37	ينسحب عندما يواجه قضايا جدلية					
.38	يتغيب عن الاجتماعات التي يتوقع أن تتضمن خلافات					
.39	يخفف من حدة الصراع بالإهمال					
استراتيجية التعاون						
.40	يتبادل المعلومات الدقيقة مع أعضاء هيئة التدريس لحل المشكلة معا					
.41	يتعاون مع أعضاء هيئة التدريس للوصول إلى قرارات مقبولة له ولهم					
.42	يناقش المشكلة مع الأطراف المعنية لإيجاد حل مرضي للجميع					
.43	يدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع أطراف الصراع					
.44	يعمل بالتعاون مع الأطراف المعنية لإيجاد أفضل الحلول					
.45	يتبادل المعلومات مع أعضاء هيئة التدريس لحل المشكلات					
استراتيجية التوفيق						
.46	يحاول العمل مع أعضاء هيئة التدريس للتوصل إلى حل وسط للخروج من المأزق					

					يتجه غالبا مع اقتراحات أعضاء هيئة التدريس	.47
					عادة يقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات	.48
					يشجع أطراف الصراع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم بهدف إيجاد حل للمشكلة	.49
					يراعي مشاعر الآخرين ويحافظ على العلاقات القائمة بينهم	.50
					يعمل على حل المشكلة بأفضل الطرق	.51
					يعمل على تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع	.52
					يعمل على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر لدى أطراف الصراع	.53
					يركز على نقاط الاتفاق دون الاهتمام بنقاط الخلاف عند حل النزاعات	.54
					يحافظ على العلاقات مع جميع الأطراف	.55
					يحث جميع الأطراف على إبراز أفكارهم واهتماماتهم	.56
					يهتم بحل المشكلات فور وقوعها	.57
					يسيطر على نفسه ويناقش الأسباب بهدوء	.58
					يعمل جاهدا للقضاء على الصراع مبكرا	.59
					يحث جميع أطراف الصراع على تقديم بعض التنازلات للوصول إلى تسوية موضوع النزاع	.60

استبانه أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		صالحة	غير صالحة	التعديل
		منتمية	غير منتمية			
علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية						
1	يتشاور مع أعضاء الهيئة التدريسية					
2	يلجا إلى أسلوب الحوار في الاجتماع					
3	يحافظ على أسرار الاجتماعات					
4	تنسجم أقواله مع أفعاله					
5	يحترم التعاميم الرسمية					
6	يحضر في الوقت المحدد للاجتماعات					
7	ينفذ ما يلتزم به في الاجتماعات الرسمية					
8	يحافظ على الاتصال الفعال					
9	يحترم مشاعر أعضاء الهيئة التدريسية					
10	يستبعد العلاقات الشخصية مع أعضاء الهيئة التدريسية					
11	يشارك أعضاء الهيئة التدريسية حل المشكلات التعليمية					
12	يطلع أعضاء الهيئة التدريسية على التقارير التي تتعلق بشؤونهم					
13	يتعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية باحترام					
14	يفي بوعوده التي قطعها على نفسه لأعضاء الهيئة التدريسية					
15	متواضع في علاقاته مع أعضاء الهيئة التدريسية					
16	يشارك أعضاء الهيئة التدريسية أفراحهم واتراحهم					
17	يشجع أعضاء الهيئة التدريسية على توسيع أفاق المعرفة لديهم					
18	يقدر إنجازات أعضاء الهيئة التدريسية بكتب شكر					
19	يحي أعضاء الهيئة التدريسية بإلقاء السلام عليهم					
20	يحترم الأفكار التي يطرحها أعضاء الهيئة التدريسية					
21	يشارك أعضاء الهيئة التدريسية في التخطيط					

	لأهداف القسم					
22	يقوي الصلة مع أعضاء الهيئة التدريسية					
23	يتجنب ذكر أعضاء الهيئة التدريسية في غيابهم بما يسوؤهم					
24	يوجه أعضاء الهيئة التدريسية لرعاية الطلبة الموهوبين					
25	يتجنب البحث عن أسرار حياة الزملاء الخاصة					
26	يسمح لأعضاء الهيئة التدريسية بالمشاركة في اتخاذ القرارات					
27	يسارع إلى إصلاح ذات البين بين المتقاطعين من أعضاء الهيئة التدريسية					
علاقة رئيس القسم بالطلبة						
.28	يمتدح الطلاب للأعمال الايجابية التي يقومون بها					
.29	يتقبل شكاوى الطلاب بصدر رحب					
.30	يتحدث بحزم مع الطلبة عند ارتكابهم للمخالفات					
.31	يشارك طلابه في الرحلات الجامعية					
.32	يعتذر للطلبة عند اتهامهم دون ذنب					
.33	يهتم بالطلبة المضطربين انفعاليا					
.34	يعقد لقاءات مع اللجان الطلابية بين الفينة والأخرى					
.35	يلقي نصائح تهم الطلبة في الاجتماعات معهم					
.36	يوضح للطلبة المخالفين الهدف من العقوبة					
.37	يشجع الطلبة على اختيار لجان ممثلة لهم					
.38	يهتم بالطلبة ذوي التحصيل المتدني					
علاقة رئيس القسم بالمهنة						
.39	يراعي معايير الانضباط عند وضعها					
.40	يطبق القوانين حتى لو جاء مخالفا لمصالحه الخاصة					
.41	يفوض صلاحيات لأعضاء الهيئة التدريسية تشجيعا لهم					
.42	يفضل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة					
.43	يقوم بجولات تفقدية للاطمئنان عن سير التدريس					
.44	ينمي الإحساس بالمسؤولية عند أعضاء الهيئة التدريسية					
.45	يحرص على إتباع مبدأ المساءلة					
.46	يحترم التعميمات الرسمية					
.47	ينفذ واجباته بأمانة وإخلاص					
.48	ينمي نفسه مهنيا					

49.	يتحمل المسؤوليات المترتبة عليه تجاه وطنه وأمته					
50.	يشارك في الأعمال الطوعية					
51.	يتبنى إنشاء صناديق خيرية تحقيقا للتكافل الاجتماعي					
52.	يحسن الإصغاء للآخرين					
53.	يتصف بالحكمة					
54.	يتمتع بحسن السيرة والسلوك					
55.	صادق في تعامله					
56.	يعتز بمهنته					
57.	يظهر دائما بمظهر القدوة الحسنة					
58.	يعمل على تطوير مناخات صحية					
59.	يؤمن بالانفتاح					
60.	يتقبل النقد البناء					
61.	يستشرف المستقبل					
62.	يعتدل في كثير من الأمور					
63.	يحرص على المحافظة على ممتلكات الكلية					
64.	يفسح المجال لكل فرد بإبداء رأيه					
65.	يتصف بالجدية أثناء عمله اليومي					
66.	يبتعد عن الأخبار الخاطئة التي تصل إليه					
67.	يحافظ على أسرار مهنته					

ملحق (2)

أسماء محكمي أداتي الدراسة

التسلسل	الاسم	اسم الجامعة
-1	أ.د شذى العجيلي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
-2	أ.د رياض ستراك	جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا
-3	أ.د سعيد الأعظمي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
-4	أ.د عدنان الجادري	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
-5	أ.د دلال ملحس	جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا
-6	أ.د أنمار الكيلاني	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
-7	أ.د عبد الرحمن الهاشمي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
-8	د. عباس مهدي	جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا
-9	د.غازي خليفة	جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا
-10	د. محمود الحديدي	جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا

ملحق (3)
استبانة الدراسة بصورتها النهائية

السيد/السيدة عضو هيئة التدريس المحترم
تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بدراسة بعنوان" استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية" . لذا يرجى التكرم بقراءة فقرات الاستبانتين بتمعن، والإجابة عن **القسم الأول** : البيانات الشخصية, **والقسم الثاني** : استبانة إدارة الصراع التنظيمي، واستبانة أخلاقيات العمل الإداري وذلك بوضع إشارة (x) أمام كل عبارة وتحت إحدى البدائل التي تعتقد بأنها تمثل درجة موافقتكم على ما جاء فيها.

علما بأنه لن يتم استخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير

الباحث
إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى

القسم الأول : معلومات عامة:

الجنس : ذكر ( ) انثى ( )
الخبرة : أقل من 6 سنوات ( ) من 6 – 10 سنوات ( )
أكثر من 10 سنوات ( )
الرتبة الأكاديمية: أستاذ مشارك ( ) أستاذ مساعد ( )
مدرس ( )

استبانة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
	استراتيجية الاسترضاء					
.1	يحاول رئيس القسم العمل مع أعضاء هيئة التدريس لإيجاد حلول لمشكلة ما ترضي توقعاتهم					
.2	يتجه رئيس القسم غالبا مع اقتراحات أعضاء هيئة التدريس					
.3	يخضع رئيس القسم لرغبات أعضاء هيئة التدريس					
.4	يدع رئيس القسم الآخرين يبقون على وجهة نظرهم إذا كان في ذلك سعادتهم					
.5	يجامل رئيس القسم أطراف الصراع في اهتماماتهم المتعلقة بموضوع الصراع					
.6	يضحي رئيس القسم بالرغبات الخاصة به من اجل تلبية رغبات الطرف الآخر					
.7	يستخدم رئيس القسم ألفاظ الأخوة والمحبة في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية					
.8	يسعى رئيس القسم لان تكون الحلول الموضوعة مقبولة من قبل أطراف الصراع					
	استراتيجية الهيمنة					
.9	يحاول رئيس القسم أن يفرض وجهة نظره ويكسب موقفه					
.10	يحاول رئيس القسم أن يقنع الطرف الآخر بسلامة موقفه دون تراجع.					
.11	يستخدم رئيس القسم سلطته لاتخاذ قرار في مصلحته					
.12	يدافع رئيس القسم بحزم عن وجهة نظره في القضية المطروحة					
.13	يبذل رئيس القسم ما يستطيع لجعل القرار لصالحه					

.14	يستخدم رئيس القسم علاقاته لكسب موقف تنافسي					
.15	يستخدم رئيس القسم العقاب القانوني حتى يتراجع أطراف الصرا ع عن مواقفهم المتشددة بشان موضوع النزاع					
.16	ينطلق رئيس القسم من القوانين التي تدعم رأيه في حل المشكلات والنزاعات.					
.17	يعمل رئيس القسم على الضغط على أطراف النزاع لقبول الحل المطروح					
.18	يتصرف رئيس القسم بحزم لتحقيق الأهداف الخاصة والعامة.					
استراتيجية التجنب						
.19	يتجنب رئيس القسم المناقشة المفتوحة مع أعضاء هيئة التدريس					
.20	يركز رئيس القسم على النقاط التي تم الاتفاق عليها دون الاهتمام بالأشياء المختلف عليها					
.21	يتجنب رئيس القسم أي خلاف مع أعضاء هيئة التدريس					
.22	يتنازل رئيس القسم عن بعض النقاط تجنبا لعرقلة العمل.					
.23	يتجنب رئيس القسم اتخاذ مواقف من شانها أن تخلق نزاعا مع الآخرين					
.24	يحاول رئيس القسم الإبقاء على خلافاته مع أعضاء هيئة التدريس لنفسه ليجنبهم أي مشاعر سلبية					
.25	يحاول رئيس القسم تجنب الألفاظ غير الجيدة مع أعضاء هيئة التدريس					
.26	يتجاهل رئيس القسم الصراع ولا يعطيه أهمية					
.27	يتجنب رئيس القسم أي صدام مع أعضاء الهيئة التدريسية حتى لا يؤثر على العمل					
.28	ينسحب رئيس القسم عندما يواجه قضايا جدلية تؤدي إلى الخلاف.					

.29	يتغيب رئيس القسم عن الاجتماعات التي يتوقع أن تتضمن خلافات					
.30	يخفف رئيس القسم من حدة الصراعات بتجاوزها.					
استراتيجية التعاون						
.31	يتعاون رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس للوصول إلى قرارات مقبولة له ولهم					
.32	يناقش رئيس القسم المشكلة مع الأطراف المعنية لإيجاد حل مرض للجميع					
.33	يدرس رئيس القسم الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع أطراف الصراع					
.34	يعمل رئيس القسم بالتعاون مع الأطراف المعنية لإيجاد أفضل الحلول					
.35	يتبادل رئيس القسم المعلومات مع أعضاء هيئة التدريس لحل المشكلات					
استراتيجية التوفيق						
.36	يحاول رئيس القسم إيجاد حل وسط للخروج من المأزق.					
.37	يقترح رئيس القسم أرضية مشتركة لحسم الخلافات					
.38	يشجع رئيس القسم أطراف الصراع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم بهدف إيجاد حل للمشكلة					
.39	يراعي رئيس القسم مشاعر الآخرين ويحافظ على العلاقات القائمة بينهم					
.40	يعمل رئيس القسم على حل المشكلة بطرق يرضى عنها الجميع.					
.41	يعمل رئيس القسم على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر لدى أطراف الصراع					
.42	يتبادل رئيس القسم الرأي مع الآخرين للوصول إلى اتفاق في حل الخلافات.					
.43	يحافظ رئيس القسم على العلاقات مع جميع الأطراف					

.44	يساعد رئيس القسم جميع الأطراف على إبراز أفكارهم واهتماماتهم					
.45	يهتم رئيس القسم بحل المشكلات فور وقوعها بأسلوب مقبول من الآخرين.					
.46	يسيطر رئيس القسم على نفسه ويناقش الأسباب بهدوء					
.47	يعمل رئيس القسم جاهدا للقضاء على الصراع مبكرا					
.48	يحث رئيس القسم جميع أطراف الصراع على تقديم بعض التنازلات للوصول إلى تسوية موضوع النزاع					

استبانه أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
	علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية					
1.	يتشاور رئيس القسم مع أعضاء الهيئة التدريسية					
2.	يلجا رئيس القسم إلى أسلوب الحوار في الاجتماع					
3.	يحافظ رئيس القسم على أسرار الاجتماعات					
4.	تنسجم أقوال رئيس القسم مع أفعاله					
5.	يحترم رئيس القسم التعاميم الرسمية					
6.	يحضر رئيس القسم في الوقت المحدد للاجتماعات					
7.	يحافظ رئيس القسم على الاتصال الفعال					
8.	يحترم رئيس القسم مشاعر أعضاء الهيئة التدريسية					
9.	يشارك رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية حل المشكلات التعليمية					
10.	يطلع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على التقارير التي تتعلق بشؤونهم					
11.	يتعامل رئيس القسم مع أعضاء الهيئة التدريسية بتواضع					
12.	يفي رئيس القسم بوعوده التي قطعها على نفسه لأعضاء الهيئة التدريسية					
13.	يشارك رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية أفراحهم واتراحهم					
14.	يحث رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على توسيع أفاق المعرفة لديهم					
15.	يقدر رئيس القسم إنجازات أعضاء الهيئة التدريسية بكتب شكر					

.16	يحيي رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية بتحية لائقة.					
.17	يحترم رئيس القسم الأفكار التي يطرحها أعضاء الهيئة التدريسية					
.18	يشارك رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية في التخطيط لأهداف القسم					
.19	يقوي رئيس القسم الصلة مع أعضاء الهيئة التدريسية في خدمة المؤسسة.					
.20	يتجنب رئيس القسم ذكر أعضاء الهيئة التدريسية في غيابهم بما يسوؤهم					
.21	يوجه رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية لرعاية الطلبة الموهوبين					
.22	يسمح رئيس القسم لأعضاء الهيئة التدريسية بالمشاركة في اتخاذ القرارات					
.23	يسارع رئيس القسم إلى إصلاح ذات البين بين المتقاطعين من أعضاء الهيئة التدريسية					
	علاقة رئيس القسم بالطلبة					
.24	يمتدح رئيس القسم الطلاب للأعمال الايجابية التي يقومون بها					
.25	يتقبل رئيس القسم شكاوى الطلاب بصدر رحب					
.26	يتحدث رئيس القسم بحزم مع الطلبة عند ارتكابهم للمخالفات					
.27	يشارك رئيس القسم طلابه في الرحلات الجامعية					
.28	يتقبل رئيس القسم نصائح الطلبة خلال الاجتماعات معهم.					
.29	يعقد رئيس القسم لقاءات مع اللجان الطلابية بين الفينة والأخرى					
.30	يعقد رئيس القسم اجتماعات مستمرة للطلبة عندما يجد ضرورة.					
.31	يوضح رئيس القسم للطلبة المخالفين العقوبات					

	التي يمكن أن ينالوها.					
.32	يشجع رئيس القسم الطلبة على اختيار لجان ممثلة لهم					
.33	يتعرف رئيس القسم على الأسباب التي تؤدي إلى تدني تحصيل الطلبة.					
علاقة رئيس القسم بالمهنة						
.34	يراعي رئيس القسم معايير الانضباط عند وضعها					
.35	يطبق رئيس القسم القوانين حتى لو جاء مخالفا لمصالحه الخاصة					
.36	يفضل رئيس القسم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة					
.37	يقوم رئيس القسم بجولات تفقدية للاطمئنان عن سير التدريس					
.38	ينمي رئيس القسم الإحساس بالمسؤولية عند أعضاء الهيئة التدريسية					
.39	يحرص رئيس القسم على إتباع مبدأ المساءلة					
.40	ينفذ رئيس القسم واجباته بأمانة وإخلاص					
.41	يتحمل رئيس القسم المسؤوليات المترتبة عليه تجاه وطنه وأمته					
.42	يشارك رئيس القسم في الأعمال الطوعية					
.43	يتبنى رئيس القسم إنشاء صناديق خيرية تحقيقا للتكافل الاجتماعي					
.44	يحسن رئيس القسم الإصغاء للآخرين					
.45	يتصف رئيس القسم بالحكمة					
.46	يتمتع رئيس القسم بحسن السيرة والسلوك في مهنته.					
.47	يظهر رئيس القسم دائما بمظهر القدوة الحسنة					
.48	يعمل رئيس القسم على تطوير مناخات صحية					
.49	يتقبل رئيس القسم النقد البناء					

					يفسح رئيس القسم المجال لكل فرد بإبداء رأيه	.50
					يتصف رئيس القسم بالجدية أثناء عمله اليومي	.51
					يستقصي رئيس القسم الأخبار التي تصل إليه.	.52

ملحق(4)

أسئلة ذات نهايات مفتوحة لبناء استبانه استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتعرف على مشكلة الدراسة من داخل أقسام كليات التمريض

السيد/السيدة عضو هيئة التدريس المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإعداد دراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية علمية نرجو التفضل بالتعاون معنا في تحديد ما ترونه مناسبا من درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع في كليتكم من قبل رؤساء الأقسام، ومستوى أخلاقيات العمل الإداري لديهم، بشكل فقرات ضمن كل مجال من المجالات المرفقة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث:

إبراهيم عبد الفتاح زهدي

اعتمدت هذه الدراسة الاستراتيجيات التالية :

استراتيجية الاسترضاء: تعبر هذه الاستراتيجية عن اهتمام متدن بالذات واهتمام عال بالآخرين، إذ يهتم الفرد بإرضاء الطرف الآخر والإذعان لمتطلباته على حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية في محاولته لحل مشكلة الصراع

استراتيجية الهيمنة: تعبر هذه الاستراتيجية عن اهتمام عال بالذات واهتمام متدن بالآخرين، إذ يستخدم الفرد سلوك القوة والإجبار لتحقيق أهدافه ورغباته دون الاهتمام بأهداف ورغبات الطرف الآخر، وتمثل هذه الاستراتيجية موقف رابح-خاسر

استراتيجية التجنب: تتصف هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية، ولهذه الاستراتيجية ارتباط بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع

استراتيجية التوفيق: إنها استراتيجية تتصف بالوسطية بين الذاتية والتعاون، وفيه يحاول الفرد إيجاد حل وسط يرضي الطرفين ويشبع اهتماماتهما بشكل جزئي

استراتيجية التعاون: تتميز هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة عالية، وفيه يحاول الفرد أن يعمل مع الطرف الآخر في إيجاد حل مقبول يلبي حاجات الطرفين

واعتمدت هذه الدراسة أيضا مجالات أخلاقيات العمل الإداري التالية:

المجال الأول: علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية

المجال الثاني: علاقة رئيس القسم بالطلبة

المجال الثالث: علاقة رئيس القسم بالمهنة

1- الاستراتيجيات:

-**استراتيجية الاسترضاء:** ومثالها: يحاول العمل مع أعضاء هيئة التدريس لإيجاد حلول لمشكلة ما ترضي توقعاتهم.

- **استراتيجية الهيمنة:** ومثالها: يستخدم سلطته لإنهاء الصراع

- **استراتيجية التجنب:** ومثالها: يتجنب المناقشة المفتوحة بشأن خلافاته مع أعضاء هيئة التدريس.

- **استراتيجية التوفيق:** ومثالها: يحاول بحث أي قضية مع أعضاء هيئة التدريس لإيجاد حل مقبول له ولهم

-**استراتيجية التعاون:** ومثالها: يتعاون مع أعضاء هيئة التدريس للوصول إلى قرارات مقبولة

2- المجالات:

مجال علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية ومثالها: يطلع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على التقارير التي تتعلق بشؤونهم

مجال علاقة رئيس القسم بالطلبة ومثالها: يتقبل رئيس القسم شكاوى الطلاب بصدر رحب

مجال علاقة رئيس القسم بالمهنة ومثالها: يقوم رئيس القسم بجولات تفقدية للاطمئنان عن سير التدريس.

3- وما تقترحونه من مجالات أخرى

ملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة من قبل جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا